

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza pracovní spokojenosti ve společnost Walmark, a.s.

Job Satisfaction Analysis in the Walmark, a.s. Company

Student: Bc. Lucie Horáková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Horáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza pracovní spokojenosti ve společnosti Walmark, a.s.
Job Satisfaction Analysis in the Walmark, a.s. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické poznatky týkající se pracovní spokojenosti
 3. Představení společnosti Walmark, a.s.
 4. Analýza pracovní spokojenosti ve společnosti Walmark, a.s.
 5. Interpretace výsledků a závěry
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně a všechny
přiložené přílohy samostatně upravila.

V Ostravě dne 10. července 2014

Bc. Lucie Horáková
.....

Bc. Lucie Horáková

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za cenné rady a trpělivé vedení, dále mé poděkování patří personální manažerce Ing. Petře Brožové za vstřícnost a čas, který mi byl věnován při realizaci diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat kolektivu výrobního závodu Walmark, a.s. za ochotu účastnit se dotazníkového šetření.

Bc. Lucie Horáková

Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Teoretické poznatky týkající se pracovní spokojenosti.....	7
2.1.	Definice pracovní spokojenosti	7
2.2.	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	11
2.2.1.	Lidské zdroje jako faktor ovlivňující spokojenost.....	13
2.3.	Pracovní spokojenost a pracovní chování	14
2.4.	Pracovní motivace a stimulace výkonnosti pracovníků	16
2.4.1.	Motivace pracovního jednání.....	16
2.4.2.	Vybrané teorie motivace pracovního jednání	17
2.4.3.	Stimulace výkonnosti pracovníka	22
2.5.	Měření pracovní spokojenosti	23
2.5.1.	Stanovení výběrového vzorku	23
2.5.2.	Metody zkoumání spokojenosti pracovníků	24
3.	Představení společnosti Walmark, a.s.	27
3.1.	Údaje o společnosti Walmark, a.s.	28
3.2.	Historie společnosti	30
3.3.	Výrobní závod společnosti Walmark, a.s.	31
3.4.	Společenská odpovědnost společnosti Walmark, a.s.....	31
4.	Analýza pracovní spokojenosti ve společnosti Walmark, a.s.	33
4.1.	Předmět analýzy a použité metody	33
4.2.	Studium interních materiálů	35
4.3.	Dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Walmark, a.s..	35
5.	Interpretace výsledků a závěry	38
6.	Návrhy a doporučení	68

7. Závěr.....	72
Seznam použité literatury	73
Seznam zkratek.....	77
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	78
Seznam příloh.....	79
Přílohy	80

1. Úvod

„Štěstí je umění být spokojen.“

Ingmar Bergman

„Spokojenost je lepší než bohatství.“

Molière

Hledání spokojenosti je celoživotním procesem, který žene člověka kupředu. Spokojenost je stav, kdy byly uspokojeny potřeby, nebo bylo úspěšně dosaženo určitého vytyčeného cíle. Ze zmíněných přísloví vyplývá, že spokojenost není přímo úměrná finančnímu jmění, ale úzce souvisí s psychickým vnímáním a kognitivním hodnocením. Každá osobnost však hodnotí situace jiným způsobem. Toto individuální subjektivní hodnocení, způsob prožívání, postoje a vnitřní hodnotový systém ovlivňuje úroveň spokojenosti.

Pojem spokojenost vystupuje také v pracovní sféře, která ovlivňuje značnou část života lidí v produktivním věku. Lidskou aktivitu můžeme rozdělit do tří skupin: hra, učení a práce. Hra je hlavní činností dětí, doba nejintenzivnějšího učení je v době školní docházky, a poté je hlavní aktivitou života práce. V pracovním procesu strávíme jednu třetinu života – má pro člověka sociální, ekonomickou i psychologickou hodnotu. Primárně je práce činností, která je finančně ohodnocena a jejím prostřednictvím získáváme prostředky pro zabezpečení své existence. Práce tedy může přinášet množství nových znalostí a dovedností, mezilidských interakcí a sociálního kontaktu, možnosti seberealizace a osobního rozvoje. Existuje však i mnoho pracovníků, pro které je práce místem prožívání negativních pocitů, demotivace a chronického stresu, což se obvykle projeví na jejich výkonnosti.

Cílem mé diplomové práce je zmapování pracovní spokojenosti zaměstnanců výrobního závodu společnosti Walmark, a.s. se sídlem v Třinci.

Diplomová práce je strukturovaná do tří částí, na část teoretickou, analytickou a návrhy a doporučení. V první části jsou zpracovány teoretické poznatky, které představují náhled do problematiky tématu pracovní spokojenosti. Popisuje různé výklady pojmu pracovní spokojenosti, teorie pracovní motivace, faktory ovlivňující pracovní spokojenost i metody měření pracovní spokojenosti, ze kterých bude vycházet analytická část diplomové práce. V další části je představena firma Walmark, a.s., ve které byla diplomová práce realizována. Jako třetí následuje analytická část, kde je studiem interních materiálů a dotazníkovou metodou zjišťována pracovní spokojenost zaměstnanců firmy. V dalších částech jsou shrnuty

a okomentovány výsledky dotazníkového šetření. Na základě zjištěných informací jsou identifikovány problémové oblasti a navržena případná opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i zefektivnění chodu celé firmy.

2. Teoretické poznatky týkající se pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je objektem psychologického zkoumání od 30. let minulého století. Obecně pocit uspokojení vyjadřuje míru naplnění našich cílů, potřeb a očekávání. Spokojenost tedy může vyjadřovat subjektivní vyrovnávání se s různými stránkami a podmínkami života. Pocit spokojenosti nebo nespokojenosti tedy vystupuje také ve sféře pracovní, neboť výkon profese zaujímá značnou část produktivního života člověka.¹

2.1. Definice pracovní spokojenosti

Pojem pracovní spokojenost není vymezen zcela jednoznačně. Lze jej chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, či jako nezbytnou podmínku pro efektivní využití pracovní síly. Z pohledu zaměstnance může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, potěšením z práce, ale na druhé straně může být zdrojem nedostatečného uspokojení a pasivitou.²

Uspokojení z práce je indikátorem psychologické pohody s duševního zdraví, neboť pracovní spokojenost je důležitou součástí celkové životní spokojenosti. Dále psychologové předpokládají, že uspokojení z práce povede k motivaci a lepším pracovním výkonům. Locke (1976) definoval uspokojení z práce jako „příjemný emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností.“ Podle Locka záleží na různých aspektech práce, například na postoji k výši mzdy, pracovním podmínkám, kolegům a nadřízeným, kariérním možnostem a pracovní pozici. Pracovní spokojenost byla předmětem mnoha studií – již v roce 1976 jich Lock objevil více než 3000.³ Na základě těchto studií vytvořil Lock model pracovní spokojenosti, který konstatuje, že pracovní spokojenost je důsledkem určitých činitelů a současně příčinou absentismu, fluktuace a výdělku, přičemž její míru je možné vyjádřit rozdílem v očekávané a skutečné pracovní situaci násobené mírou významnosti zjištěného rozdílu. Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti jsou vyjádřeny v následujícím schématu.⁴

¹ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce.*, 2012

² PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2012

³ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*, 2007

⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*, 2005

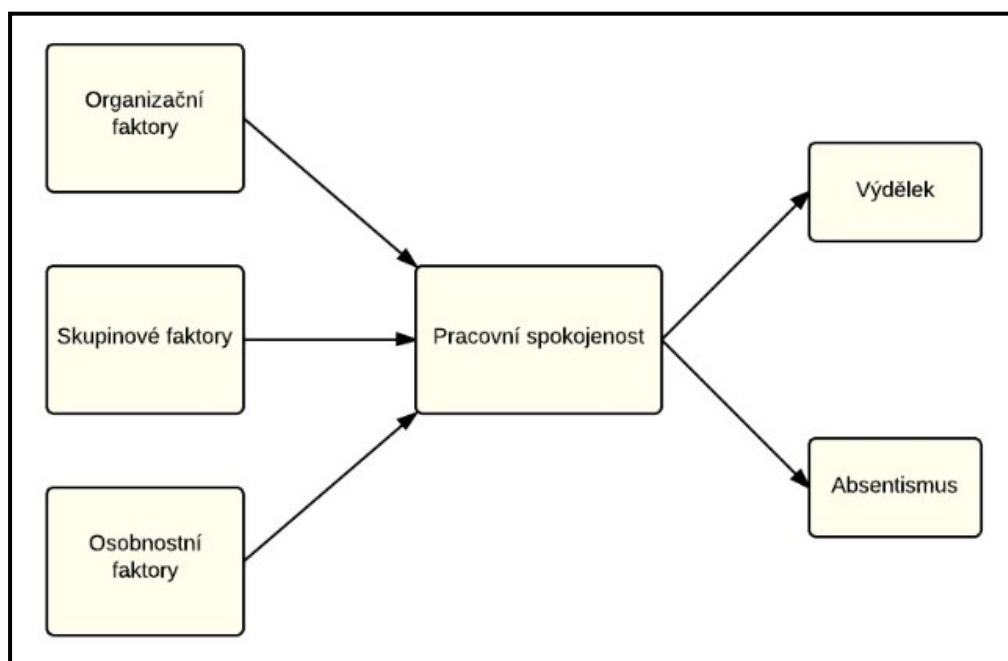


Schéma 1. Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti⁵

Subjektivní vztah k práci zaměstnanci obvykle vyjadřují hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Pracovní spokojenost se projevuje v konkrétních postojích pracovníků, které mohou být v souvislosti s působícími skutečnostmi spíše pozitivní, či naopak negativní. Jedná se buď o dílčí postoje k individuálním aspektům práce a pracovního zařazení člověka, nebo o souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalita je obvykle těmito dílčími postoji ovlivněna. Je důležité přihlížet k objektivním vlastnostem podniků, které na pracovníka působí, a také k osobnostním charakteristikám každého pracovníka. Tento soubor postojů lze využít mimo jiné jako měřítko vyjadřující specifickou úroveň pracovní spokojenosti.⁶

Někteří autoři považují pracovní spokojenost a pracovní postoje za identické pojmy. V pracovních postojích se projevují charakteristické tendence k určitému pohledu na věci a uvažování o nich. Součástí postojů jsou i sklony k určitému způsobu prožívání. Individuální vztah k profesi je vyjádřen v postojích, které jsou však obecně proměnlivé, zatímco pracovní spokojenost je poměrně stabilizovaný jev. Pracovní spokojenost jako komplexní charakteristika prožívání zahrnuje veškeré podmínky, které jsou součástí lidského života.⁷

⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*, 2005

⁶ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2012

⁷ PAULÍK, K. *Učitel a pracovní spokojenost*, 1998

Různorodé významy pracovní spokojenosti znázorňuje následující tabulka:

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
vztahuje se k pracovním podmínkám pracovníka	vztahuje se k prožitku aktivního naplnění pracovníka	vztahuje se k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
znamená úroveň péče o zaměstnance	znamená mobilizaci pracovních sil	znamená demobilizaci pracovních sil

Tabulka 1. Významy pojmu pracovní spokojenost⁸

Pracovní spokojenost lze rozlišovat na spokojenosti s prací a spokojenosti v práci (Kollárik, 1986):

- **spokojenost v práci**; obsahově širší význam, který zahrnuje prvky vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním (například fyzikálním) a k obecnějším (vyplývajícím například z fungování organizace) podmínkám; s tímto pojetím pracovní spokojenosti se setkáváme nejčastěji,
- **spokojenost s prací**; obsahově užší význam, souvisí s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, pracovním režimem, společenským statutem, apod.

Pracovní spokojenost, z pohledu spokojenosti v práci, je složitý a bohatě strukturovaný jev, vytvářející ucelenou soustavu. Značná část odborníků pokládá pracovní spokojenost za velice blízkou až dokonce totožnou s postojem a pracovní spokojenost v některých zdrojích bývá uváděna jako synonymum pro pracovní postoje. Campbell (podle Organ, Bateman, 1991) vnímá spokojenost spolu s postojem jako soubor názorů, prožitků a tendencí k jednání. Výrazným specifickým, které může tyto dva termíny odlišit je, že spokojenost je více proměnlivá, než silněji zakotvený postoj.

⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: pro manažery a personalisty*, 2012

Při vymezování pracovní spokojenosti jsou často uváděny její dimenze nebo znaky. Luthans (1992) vyčlenil 3 dimenze, v nichž se pracovní spokojenost projevuje:

- 1) jako emocionální odpověď na pracovní situaci
- 2) jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám
- 3) jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.⁹

V Kollárik (1986) lze nalézt charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které jsou důležité z teoretického hlediska, ale i pro výzkum a řešení praktických úkolů. Podle tohoto autora je důležité rozlišovat:

- a) Celkovou pracovní spokojenost, která reflektuje obecnou míru vztahu k vykonávané práci, a dílčí spokojenosti s jednotlivými faktory, vztahujícími se k pracovní situaci (např. kvalita fyzikálních podmínek, komunikace na pracovišti). Globální i dílčí pohled jsou spolu v těsné závislosti. Soubor individuálně diferencovaných spokojeností - nespokojeností ovlivňuje spokojenost - nespokojenost celkovou a naopak.
- b) Znaky spokojenosti jsou stálost a intenzita. Stálost vyjadřuje vývoj spokojenosti, která může být vlivem různorodých proměnných velice proměnlivá, nebo udržovat relativní stabilitu. Intenzitou je myšlena míra prožitku, která se může projevovat maximální spokojeností až krajní nespokojeností.
- c) Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci, a jako sociální jev. Pracovní činnost znamená pro pracovníka určitou hodnotu, prostřednictvím práce je uspokojováno rozsáhlé spektrum svých potřeb, tato činnost určuje postavení pracovníka v hierarchii organizace i v hierarchii společnosti. Uvedené skutečnosti hrají v psychice člověka významnou roli a zásadně ovlivňují jeho chování. Jako sociální jev odráží pracovní spokojenost spleť vztah pracovních týmů nebo vztah zaměstnanců k různým aspektům působícím v organizaci.

⁹ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*, 2012

- d) Pracovní spokojenost jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti - nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces. V určitém časovém intervalu je možno pozorovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost, tak proměnlivost dílčích spokojeností.
- e) Pracovní spokojenost lze chápat jako situační reakci na měnící se pracovní podmínky a spokojenost zde vystupuje jako jistá osobnostní dispozice. Mnohé výzkumy poukazují na fakt, že jistý počet respondentů prokazuje dlouhodobě stabilitu pracovní spokojenosti, přestože se situace v práci dramaticky mění. Landy (1989) tuto skutečnost vysvětluje existencí dispozic, v jejichž interpretaci není shoda (význam minulých zkušeností, stav mysli, vliv genetických faktorů apod.).¹⁰

2.2. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost v organizaci ovlivňuje celá řada dílčích faktorů, které se společně podílejí na celkové spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců. Míra ovlivnění jednotlivých zaměstnanců těmito faktory je závislá na individuálním vnímání každého pracovníka. Dle Štikara (1996) je význam faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření spokojenosti nebo nespokojenosti velice proměnlivý a závisí na okolnostech, které jsou dány:

- specifiky práce v jednotlivých oblastech společenské praxe (např. odlišnosti v oboru hutnictví a farmaceutickém průmyslu),
- specifiky profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu),
- individuálními specifiky v závislosti na osobních preferencích (např. zaměřením na přátelský kolektiv, než na platové ohodnocení).¹¹

¹⁰ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*, 2012

¹¹ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*, 2012

Podle Pauknerové (2012) je při zjišťování pracovní spokojenosti největší pozornost věnována následujícím skutečnostem, které se v různé míře podílejí na kvalitě pracovní spokojenosti v závislosti na pracovním zařazení a individuálních charakteristikách každého pracovníka.

Nejčastěji se jedná o:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň péče o zaměstnance.¹²

Výzkumy naznačují, že je-li pracovník spokojen s některými důležitými podmínkami své práce, pravděpodobně bude spokojen i s dalšími podmínkami, což značí, že existuje obecný faktor pracovní spokojenosti, který se ovšem projevuje vazbami na znaky pracovních podmínek a rysy osobnosti. Velkou pozornost fenoménu pracovní spokojenosti věnoval V.H.Vroom (1976), který konstatoval, že:

- existuje souvislost faktoru pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže některé osoby mají nižší nároky na dosažení pocitu uspokojení z práce, zatímco jiné osoby mají v tomto směru nároky velmi vysoké,
- určitá situace může zvýšit pracovní spokojenost a může navodit další zdroje uspokojování v této oblasti. Například pracovní povýšení – pracovník, který získal lepší pozici má vyšší plat má vyšší společenský status, více autonomie, více kontaktů a to všechno mohou být zdroje pracovní spokojenosti,
- mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, například větší spokojenost s obsahem práce může navodit větší spokojenost se stylem řízení.

¹² PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012

Dále podle Vrooma (1966) existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a instrumentalitou situací, což znamená, že situace vyvolává spokojenost, když je prostředkem k dosažení hodnotného cíle (pracovník bude spokojen s pochvalou ze strany nadřízeného, když ví, že toto uznání bude mít vliv na kariérní růst, zvýšení platu či rozšíření odpovědnosti).¹³

2.2.1. Lidské zdroje jako faktor ovlivňující spokojenost

Lidské zdroje neboli personál může být bezpochyby řazen ke konkurenčním přednostem a zároveň ke kritickým faktorům úspěšnosti firem. Firmy, které věnují lidským zdrojům náležitou pozornost a organizační úsilí, jsou odměněny vyšší loajalitou a iniciativou personálu, jeho pružností, větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch firemních cílů, schopností překonávat překážky. Tyto firmy poté dosahují vyšších zisků a jsou lépe připraveny na budoucnost. Řízením lidských zdrojů je strategicky zaměřená a koordinovaná činnost, která slouží k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření adekvátních podmínek pro jejich pracovní výkony.¹⁴

“Podle Armstronga (1999) je spokojenost pracovníků ovlivněna celkovou úrovní řízení lidských zdrojů v organizaci, jejíž součástí jsou:

- objektivní hodnocení pracovníků,
- spoluúčast na rozhodování,
- uplatnění vlastní kvalifikace,
- potřebná míra informovanosti o významných záležitostech,
- existence příležitostí pro vzdělávání a rozvoj,
- potřebná podpora ze strany managementu,
- péče o ochranu zdraví a bezpečnost práce,
- sociální péče,
- zajištění.“¹⁵

¹³ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*, 2005

¹⁴ BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005

¹⁵ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 2012

Ve spojitosti s výkonem organizace se můžeme setkat s pojmy oddanost (commitment) a angažovanost (engagement). Tyto pojmy spolu navzájem úzce souvisí. Pojem oddanost odkazuje na loajalitu a náklonnost k organizaci. Mowday identifikoval 3 charakteristiky oddanosti: touha být členem organizace, míra akceptování firemních hodnot a připravenost vynaložit určité úsilí ve prospěch organizace. Mnoho lidí je spíše oddáno své práci než konkrétní organizaci, ve které ji vykonávají (chemik ve výzkumné laboratoři je oddán výzkumu, ale nezáleží mu na firmě, která výzkum zastřešuje). K angažovanosti dochází, pokud mají pracovníci skutečný zájem o to, co dělají. Angažovanost má podle Alfese (2010) intelektuální, afektivní a sociální aspekt.¹⁶

2.3. Pracovní spokojenost a pracovní chování

V minulosti byl proveden nespočet výzkumů týkající se tématu pracovní spokojenosti. Ve většině bylo očekáváno, že vysoká pracovní spokojenost je přímo úměrná pozitivnímu pracovnímu chování, jehož konkrétní důsledky mohou být vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. Výsledky však ukázaly, že tento vztah nemusí být vždy přímý. Interakce pracovní spokojenosti a pracovního chování je velice komplikovaná. Nejsilnější závislost byla prokázána ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství. Vyšší pracovní spokojenost je tedy předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Další výzkumy ukazují na pozitivní vztah mezi spokojeností a stabilitou zaměstnanců v organizaci. Nespokojenost signalizuje pravděpodobný odchod zaměstnance z organizace. Naopak vztah pracovní spokojenosti a produktivity se ukázal jako velice nevýrazný. Luthans (1992) uvádí výsledky metaanalýzy výzkumů zabývajících se tímto vztahem, ze které vyplývá, že průměrná korelace mezi spokojeností a produktivitou je 0,17. Takto nízký koeficient říká, že spokojený pracovník nemusí být vysoce produktivní.¹⁷

Také novější výzkumy, například Ealias a George (2012) potvrzují, že pracovní spokojenost má poměrně slabý vztah k produktivitě práce. Stručně řečeno, vztah uspokojení versus produktivita není jednoduchý a je ovlivněn řadou dalších konstruktů souvisejících s prací, takže představa, že "šťastný pracovník je produktivní pracovník" by měla být vedoucím

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 2014

¹⁷ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*, 2012

pracovníkům vyvrácena. Tento výzkum také dokázal, že existuje určitá korelace mezi spokojeností v práci a životní spokojeností.¹⁸

Dalším objektem zkoumání byl nedostatek shody mezi postoji (např.: rasové předsudky) a chováním. Bylo navrženo několik vysvětlení tohoto jevu: společenské tlaky různého druhu (zákony, normy) a názory konkrétních lidí. Zjistilo se, že v mnohých studiích je nízká shoda mezi postoji a chováním způsobena špatným provedením těchto studií, které nezohledňovalo obecnost měřítek postojů a specifčnost měřítek chování. Ajzen a Fishbein (1980) vytvořili model vztahu mezi postoji a chováním, který byl nazván teorie odůvodněného jednání. Model předpokládal, že činy jednotlivce jsou predikovány jeho záměry a záměry jsou určovány jeho postoji (např. jak vnímá tlak společnosti). Tato teorie byla později upravena Ajzenem a Maddenem a nazvána teorie plánovitého chování, do níž byl zahrnut koncept vnímané kontroly chování, který představuje rozsah, v jakém jedinec věří, že dokáže předvést určité chování v jakékoli situaci.¹⁹

Řada teorií se snažila dokázat, že spokojení zaměstnanci jsou výkonnými pracovníky a nespokojení zaměstnanci jsou z podstaty nevýkonní. Výzkum však ukázal (např. Vromm (1964)), že žádný významný vztah mezi spokojeností a výkonem předepsané role není. Další studie na toto téma přinesly podobné výsledky. Podobně nízké korelace byly podle Hewstone (2001) zjištěny i při zkoumání spokojenosti a dobrovolné fluktuace či spokojenosti a absentérství. Spokojení zaměstnanci někdy odvádějí špatnou práci nebo jsou u nich projevy absentérství, zatímco v některých případech se i nespokojení pracovníci drží své práce a odvádějí výborný výkon. Souvisí s tím tzv. rolové a nadstavbové chování. Rolové chování jsou ty stránky pracovního výkonu, které jsou očekávány a explicitně odměňovány. Nadstavbové chování jsou ty stránky pracovního výkonu, které nejsou přesně specifikovány v popisu práce, nejsou explicitně očekávány ani odměňovány. Nadprůměrný výkon je součástí nadstavbového chování, které je více než rolové chování v rukách jedince a je ovlivněno individuálními rozdíly a sociálněpsychologickými faktory. Pracovní spokojenost, jako obecný postoj, je predikátorem celé řady aktivit, které jsou součástí nadstavbového chování. V metaanalytické studii 55 výzkumů bylo Organem a Ryanem (1995) zjištěno, že mezi

¹⁸ EALIAS, Abi a GEORGE, Jijo. *Emotional intelligence and job satisfaction: a correlational study*, 2012

¹⁹ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*, 2007

pracovní spokojeností a nadstavbovým chováním je mnohem užší vztah než mezi pracovní spokojeností a výkonem předepsané role.²⁰

2.4. Pracovní motivace a stimulace výkonnosti pracovníků

2.4.1. Motivace pracovního jednání

Motivace představuje soubor vnitřních hybných sil člověka. Výkonost člověka je determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací. V organizaci je motivace spojována zejména v souvislosti s pracovním výkonem a celkovou výkonností pracovníka, hovoříme tedy o motivaci pracovního jednání. Někteří lidé mají tendenci podávat vysoké výkony, což je nazýváno výkonovou motivací, což je poměrně stálá charakteristika určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě tyto potřeby nalezneme u všech lidí, avšak v naprosto odlišném poměru a intenzitě.²¹

Často je motivace rozlišována na dva typy:

- Motivace intrinsická – zahrnuje motivy související s prací samou, jako je například potřeba činnosti, potřeba kontaktu s lidmi, výkonu, touhy po moci, potřeba seberealizace.
- Motivace extrinsická – zde patří motivy ležící mimo vlastní práci, například potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, sounáležitosti.²²

²⁰ HEWSTONE, Miles a Wolfgang STROEBE. *Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie*, 2006

²¹ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2012

²² BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: pro manažery a personalisty*, 2012

2.4.2. Vybrané teorie motivace pracovního jednání

a) Model „job characteristics“ podle Hackmana a Oldhama

Odpověď na otázku co znamená „dobrá“ práce poskytují Hackman a Oldham v podobě vzorce potenciálu motivace. Potenciál motivace znamená rozsah motivace, kterou může pracovník získat ze své práce. Vzorec obsahuje pět hlavních proměnných – mnohostrannost, celistvost, význam, autonomie, zpětná vazba. Tyto proměnné určují tři „kritické psychické stavy“, což jsou vnímání smysluplnosti, zodpovědnost, znalost výsledků a vlastních aktivit. V důsledku hlavní proměnné vedou k pracovní spokojenosti, k vysoké motivaci, k nižší fluktuaci a absentismu a v menší míře také k vyššímu výkonu.²³

b) Model rubikonu od Heckhausena

Rubikon zde představuje tzv. nepřekročitelnou mez a popisuje proces motivace ve čtyřech fázích:

- od volby,
- plánování,
- jednání,
- až po hodnocení.

Překročení rubikonu, který se nachází při přechodu od volby k plánování, je tím nejdůležitějším krokem, kdy dochází k identifikaci s cíli, což znamená, že pracovníci musí uvést svůj obraz vlastní situace uvést do souladu se svými přáními, hodnotami a očekáváními.²⁴

²³ STEIGER, Thomas a Eric D LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*, 2012

²⁴ STEIGER, Thomas a Eric D LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 2012

c) Maslowova hierarchie potřeb

Podle Abrahama Maslowa jsou nejdůležitějšími faktory ovlivňující motivaci potřeby. Tyto potřeby jsou řazeny do pyramidového systému od nejzákladnějších po vývojově nejvyšší. Hierarchický systém zahrnuje: fyziologické potřeby, potřebu bezpečí, potřebu lásky a sounáležitosti, potřebu uznání a úcty a na vrcholku pyramidy potřebu seberealizace a osobního rozvoje. Při této teorii se uplatňuje funkční princip, který říká, že až po uspokojení nižších potřeb mohou být uspokojeny potřeby vyšší. Při uspokojování prvních čtyř kategorií je uplatňován princip redukce, což znamená, že potřeba je uspokojena odstraněním deficitu (např. hlad). U potřeby seberealizace tento princip neplatí, jelikož je tato kategorie složena z růstových potřeb, kam můžeme zahrnout zájmy, poznávací potřeby, estetické cítění a tzv. metapotřeby (např. mateřství či poslání).²⁵

d) Alderferova ERG teorie

Teorie dostala název podle počátečních písmen tří kategorií potřeb v anglickém jazyce. Tato teorie, která bývá nazývána teorií potřeb, do určité míry navazuje na Maslowovu teorii, ale C. Alderfer snížil počet pěti kategorií potřeb na pouhé tři:

- potřeby existenční (existence) – fyziologické potřeby a potřeba bezpečí,
- potřeby vztahové (relatedness) – pozitivní i negativní sociální interakce,
- potřeby růstové (growth) – potřeba seberealizace, uznání, pocit přijetí i sebepřijetí.²⁶

e) Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie Frederica Herzberga je založena na zjištění, že na pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů:

- Disatisfactory (faktory vnější, hygienické) – jsou-li tyto faktory příznivé, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Na motivaci ovšem nemají významný vliv. Pokud jsou tyto faktory v nepříznivé podobě, vyvolávají

²⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*, 2005

²⁶ MATTHEWMAN, Lisa, Amanda ROSE a Angela HETHERINGTON. *Work psychology: an introduction to human behaviour in the workplace*, 2009

pracovní nespokojenost a na motivaci působí negativně. Příkladem hygienických faktorů mohou být pracovní podmínky nebo výše výdělků.

- Satisfactory (faktory vnitřní, motivátory) – jsou-li tyto faktory nepříznivé, způsobují, že pracovníci nejsou spokojeni a nejsou ani motivováni k práci. V případě, že mají tyto vnitřní motivátory v příznivém stavu, pracovníci pociťují vnitřní uspokojení z práce a toto uspokojení pozitivně působí na pracovní motivaci. Což znamená, že se dostavuje pracovní spokojenost a zvyšuje se motivace k práci.²⁷

f) Teorie kompetence (White)

Autorem této teorie je R.W.White, který říká, že potřeba kompetence se projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti. Nejvíce se projevuje v situacích, které jsou pracovníkem hodnoceny jako přiměřeně náročné. V sociální rovině se jedná o srovnávání s ostatními a získání uznání okolí.²⁸

g) Teorie expektance (Vroom)

V. Vroom vychází ve své teorii očekávání z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosáhnout určitého výsledku. Jedinec očekává, že výsledek úsilí bude oceněn způsobem, který bude mít pro pracovníka nějaký význam. Čím větší význam dané ocenění má, tím bude vynaložené úsilí pracovníka větší. Zásadní význam lze přikládat expektanci (pravděpodobnosti, že jednání povede k očekávanému výsledku) a valenci (subjektivní význam očekávaného výsledku).²⁹

h) Teorie spravedlnosti (Adams)

Autorem je J.S. Adams. Základem je fenomén sociálního srovnání. Teorie předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivaci. Každý pracovník má sklon porovnávat své výkony s ostatními. Další položkou, která je srovnávána, je určitý výstup, kterým by měl být výkon

²⁷ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: pro manažery a personalisty*, 2012

²⁸ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2012

²⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*, 2007

odměněn (výdělek, povýšení, uznání, možnost osobního růstu...). Pokud má pracovník pocit, že je systém odměňování nespravedlivý a že jiný pracovník je za nižší výkon více odměněn, je demotivován. Adams rozlišuje pozitivní a negativní a vlastní a cizí nespravedlnost.³⁰

i) Teorie úspěchu (McClelland)

McClelland typologizoval pracovníky podle preferování různých potřeb. Vytvořil tři základní kategorie:

- potřeba výkonu – zaměření na plnění úkolů, překonávání překážek, odhadování náročnosti, soutěživost,
- potřeba afiliace – představuje preferování dobrých vztahů, porozumění a týmového ducha,
- potřeba moci – upřednostňování mocenské pozice, potřeba řídit.³¹

j) Teorie XY (McGregor)

McGregorova teorie se uplatňuje nejen v teoriích motivace, ale také v teorii řízení. Spočívá v náhledu řídicích pracovníků na své podřízené (teorie X a teorie Y).

- Podle teorie X jsou pracovníci považováni za nespolehlivé, líné a nedůvěryhodné. Potřebují tedy vnější stimulaci, finanční odměny a hrozby postihu za neplnění úkolů. Tento typ náhledu na pracovníky je mezi manažery rozšířenější.
- Teorie Y tvrdí opak. Manažeři, kteří se dívají na pracovníky tímto způsobem, předpokládají, že pracovníci jsou samostatní, zodpovědí, nezávislí a nadšení pro práci i osobní rozvoj.³²

³⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*, 2007

³¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*, 2007

³² PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012

k) Afiliční teorie

Tato teorie amerického psychologa S.Schachtera bývá nazývána motivační teorie sounáležitosti a zdůrazňuje význam sociálních aspektů lidského chování. Vyhledávat a udržovat pozitivní sociální vztahy je přirozená vlastnost. Tato lidská tendence posiluje sociální konformitu, což v praxi znamená, že například nástup nevýkonného pracovníka do nového zaměstnání, kde je výkonnost zaměstnanců na vysoké úrovni, bude mít za následek, že i tento pracovník s nevýraznou pracovní motivací nasadí vyšší tempo, aby se příliš nelišil od ostatních (byl s nimi konformní).³³

l) Teorie stanovení úkolů

Autorem je Edwin Locke, který předpokládal, že úkol motivuje a ovlivňuje lidské chování. Aby se tak stalo, je třeba splnit určité podmínky vedoucí k identifikaci pracovníka s úkolem. Podmínky jsou vymezeny následovně:

- specifická – konkrétně zadané úkoly působí motivačně silněji,
- obtížnost – obtížnější úkol evokuje vyšší úsilí – nesmí však být překročen limit splnitelnosti,
- zpětná vazba – pracovník musí být informován, jak se mu daří úkol plnit,
- kompetice – soutěživost je možno využít pouze tam, kde není vyžadována kooperace,
- participace – pokud si pracovník sám určuje termíny a cíle, je více zainteresovaná na plnění úkolu.³⁴

m) Teorie kauzální atribuce

Autorem této motivační teorie je F. Heider. Je založena na připisování kauzálních závislostí u sebe a ostatních lidí. Úspěchy jsou připisovány našim osobním kvalitám a vlastnostem, zatímco neúspěch bývá svalován na okolnosti, nepříznivé objektivní příčiny či neschopným spolupracovníkům. Lidé vyskytující se kolem tohoto jedince však mají sklon vidět situaci opačně.³⁵

³³ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2012

³⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*, 2007

³⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*, 2007

2.4.3. Stimulace výkonnosti pracovníka

Stimulace může být charakterizována jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Jejím základním elementem je stimul (vnější pobídka, incentiva). Vztah mezi stimulací a motivací není přímočarý, ale závisí na vnitřním prostředí, motivační struktuře a relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulací a motivací tedy vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž jsou zahrnuty vrozené i získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i psychické vyladění.

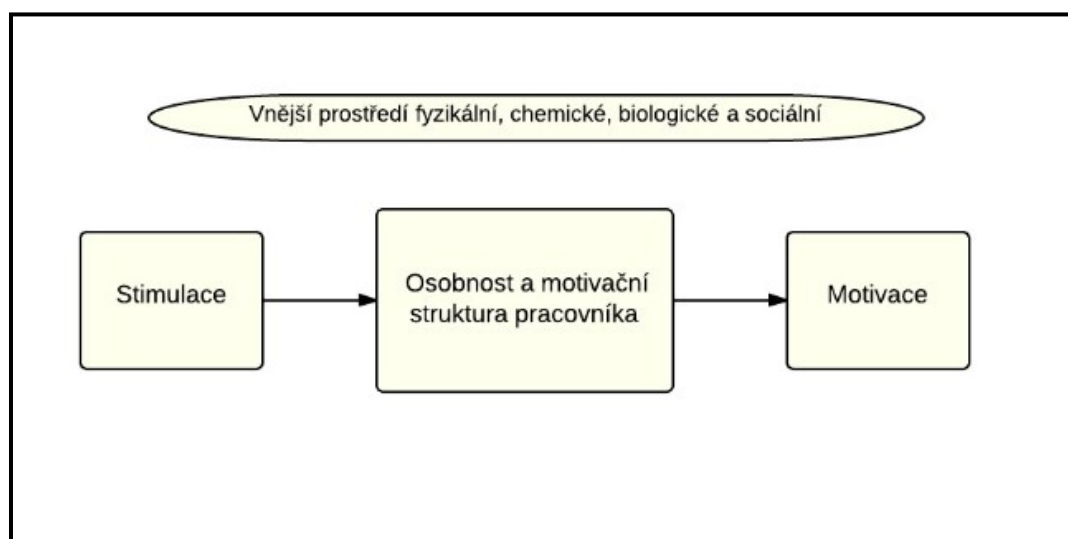


Schéma 2. Znázornění vztahu stimulace-motivace³⁶

Stimulem může být vše, co je pro pracovníka významné, vše, co podnik může svému zaměstnanci nabídnout:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování (neformální hodnocení),
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim,
- identifikace člověka s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory (celková image podniku, makroekonomická a politická situace).³⁷

³⁶ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*, 2002

³⁷ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*, 2002

2.5. Měření pracovní spokojenosti

2.5.1. Stanovení výběrového vzorku

Při hodnocení pracovní spokojenosti je třeba nejprve vymezit, kdo tvoří tzv. základní soubor, který představují všichni zaměstnanci. Je třeba zvolit z možností, zda průzkum spokojenosti realizovat mezi všemi zaměstnanci, tj. u celého základního souboru, nebo zda pracovat pouze se vzorkem zaměstnanců. Je-li to organizačně únosné, je ideální pracovat s celým souborem. Odpadá tak problém, jak vybrat vzorek a získané poznatky jsou spolehlivější. Často však například z finančních nebo časových důvodů není možné pracovat s celým souborem a musí být zvolen výběrový vzorek. V tomto případě je hodnota získaných poznatků závislá na kvalitě vzorku. Vzorek tedy musí věcně reprezentovat základní soubor.

S rostoucí velikostí vzorku se zvyšuje spolehlivost získaných poznatků, avšak ani velmi rozsáhlý vzorek nemusí přinést spolehlivé poznatky, není-li vybrán správně. Výběr vzorku lze provést záměrným nebo náhodným výběrem. U záměrného výběru je třeba vybrat zástupce všech kategorií, neboť jen tak lze získat objektivní výsledky.

Náhodný výběr lze provádět třemi různými způsoby:

- prostý náhodný výběr – zde každý prvek základního souboru musí mít stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán,
- výběr z roztříděného základního souboru – u tohoto typu výběru se prvky základního souboru rozdělí do tříd podle určitého znaku a z každé skupiny se potom provádí náhodný výběr,
- výběr z rozdělného souboru – základní soubor je u tohoto typu náhodného výběru rozdělen na podskupiny, které mají podobnou skladbu jako základní soubor. Poté se náhodně vybere podskupina.³⁸

³⁸ NENADÁL, J. *Jak zvýšit výkonnost organizací*, 2005

2.5.2. Metody zkoumání spokojenosti pracovníků

Při zkoumání pracovního chování, myšlenek a emocí na pracovišti je používáno několik metod.

U měření pracovní spokojenosti jde o subjektivní vztah pracovníka k práci a k podmínkám, v nichž je práce vykonávána. Jde tedy o zkoumání kvality prožitku. Nejčastěji je používána metoda osobního či písemného dotazování, které lze obohatit o pozorování reakcí pracovníků v přirozeném prostředí.³⁹ Pro větší vhled výzkumníka do problematiky lze také využít studium objektivních materiálů. Jednotlivé metody zkoumání spokojenosti zaměstnanců jsou více popsány v následujícím textu.

a) Dotazníky a psychologické testy

Dotazníková metoda se většinou používá k hodnocení postojů, hodnot, názorů, přesvědčení nebo zkušeností jedince. Psychologické testy jsou používány pro zjištění míry schopností nebo rysů osobnosti. Respondent odpovídá na sérii psaných otázek uvedených na papíře či v elektronické podobě. Dotazník může mít strukturovanou, polostrukturovanou nebo nestrukturovanou podobu. Ve strukturovaném dotazníku jsou odpovědi předem definované, otázky jsou uzavřené. Respondent tedy nemá možnost vyjádření vlastními slovy. V nestrukturovaném dotazníku jsou otázky širší a lidé odpovídají vlastními slovy na otevřené otázky. Strukturované dotazníky jsou nejjednodušší a nejčastěji využívanou výzkumnou metodou.⁴⁰ V praxi se často setkáváme s kombinací uzavřených a otevřených otázek, tedy s polostrukturovaným dotazníkovým šetřením. V některých zdrojích (například Provažník (1997)) je uváděno členění na dotazování standardizované, polostandardizované a nestandardizované.⁴¹ Výhodou písemného dotazování jsou nízké finanční i časové náklady, adresné oslovení širšího okruhu respondentů. Nevýhodou je nízká návratnost, která narušuje reprezentativnost výzkumu. Další nevýhodou je, že respondent si nemusí otázky správně vyložit nebo neporozumí systému vyplňování otázek.⁴²

³⁹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: pro manažery a personalisty*, 2012

⁴⁰ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*, 2007

⁴¹ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*, 1997

⁴² KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011

Arnold (2007) uvádí, že „existuje mnoho měřítek uspokojení z práce, například široce používaný index popisu práce (Job Description Index – JDI; Smith a kol., 1969), stupnice uspokojení z práce (Job Satisfaction Scales, Warr a kol., 1979) a stupnice uspokojení z práce v rámci indikátoru stresu z povolání (Occupational Stress Indicator – OSI; Cooper a kol., 1987). Všechna tato měřítka zahrnují otázky či výroky, díky nimž lze u respondentů indikovat, co si myslí a jak se cítí ve vztahu ke své práci celkové (tzv. globální uspokojení) nebo o jejích specifických aspektech – výše mzdy, pracovní aktivity, pracovní podmínky, kariérní možnosti, vztahy s nadřízenými a kolegy (tzv. uspokojení z jednotlivých aspektů).“⁴³

b) Rozhovor

Metoda rozhovoru je pravděpodobně nejstarším a nejčastěji využívaným způsobem získávání informací. Slouží jako metoda diagnostická i jako metoda výzkumná. Je založena na přímém osobním dotazování – tedy na přímé interakci tazatele a respondenta. Rozhovor může být rozdělen na rozhovor individuální a rozhovor skupinový. Typy rozhovoru opět můžeme dělit podle stupně standardizace (podle struktury) na standardizovaný, polostandardizovaný a nestandardizovaný. Hlavní nevýhodou rozhovoru je především časová náročnost a v případě nezkušeného tazatele také nízká vypovídající schopnost získaných dat.⁴⁴

c) Pozorování

Pozorování je nejobecnější a základní metodou psychologických výzkumů. Lze jej vymezit jako cílevědomé, záměrné, systematické a plánované vnímání jevů, procesů či projevů jedince či sociální skupiny. Většinou je tato metoda uplatněna souběžně s jinou metodou (např. vždy provází metodu rozhovoru). Pozorování lze dělit na nezúčastněné a zúčastněné. V prvním případě se pozorovatel pozorovaného dění neúčastní, pouze pozoruje vytyčený cíl. Při zúčastněném pozorování je pozorovatel součástí dění – například je členem pracovní skupiny. Před zahájením pozorování musí být stanoveno, co bude pozorováno, jakým způsobem budou jevy sledovány a do jakých kategorií budou pozorované jevy tříděny.⁴⁵ Většinou se pozorování uskutečňuje pomocí předem připraveného scénáře, který zabezpečuje spolehlivost výsledků. Základem je přesné vymezení cíle a základních rysů chování, které má být pozorováno. Výhodou této metody je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat.

⁴³ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*, 2007

⁴⁴ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*, 1997

⁴⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2012

V případě, že pozorovaný neví, že je pozorován, je jeho chování spontánní. Nevýhodou je, že data získané pozorováním jsou velice náchylná na zkreslení, tudíž je zde velice důležitá schopnost pozorovatele interpretovat získané údaje.⁴⁶

d) Studium objektivních materiálů

Před vlastním výzkumem je vhodné se seznámit s celou řadou skutečností vztahujícím se k řešenému úkolu (např. počet a rozmístění pracovníků, velikost podniku, organizační struktura organizace. K získání informací tohoto typu je možné využít tzv. objektivních materiálů, tj. nejrůznějších podnikových dokumentů, které s výzkumným šetřením souvisejí. Primární funkce těchto materiálů netkví v poskytnutí informací výzkumníkům, ale i tak mohou být významným zdrojem dat. Může se jednat o výroční zprávy, organizační řády, personální evidenci atd. Studium objektivních materiálů slouží k identifikaci relevantních skutečností provázející zkoumaný jev. Může se jednat o materiály celospolečenské, ekonomické, technické, organizační i sociální povahy.⁴⁷

⁴⁶ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, 2011

⁴⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2012

3. Představení společnosti Walmark, a.s.

V této kapitole je představena společnost Walmark, a.s., ve které byla diplomová práce realizována. Veškeré informace zde uvedené jsou čerpány z podnikových zdrojů a oficiálních internetových stránek firmy Walmark. Společnost Walmark, a.s. vznikla zápisem do Obchodního rejstříku dne 30. července 1990 u Krajského obchodního soudu v Ostravě. V roce 2001 byla firma transformována ze společnosti s ručením omezením na akciovou společnost, která má aktuálně 8 akcionářů. V současnosti je tato firma vlastníkem jednoho z nejmodernějších farmaceutických závodů v České republice a je největším výrobcem doplňků stravy ve střední a východní Evropě. Má dceřiné společnosti v 8 dalších evropských zemích a své produkty vyváží do více než dvou desítek zemí světa. Přes tyto úspěchy v zahraničí je Walmark, a.s. stále ryze českou firmou, jejíž zázemí nachází převážně v Moravskoslezském kraji.⁴⁸

Mezi nejznámější produkty této společnosti, které často jsou často viděny v reklamních kampaních, patří: multivitaminy Mart'anci, multivitaminy Spektrum, přípravek působící na zdraví močových cest Urinal, tablety pro spalování tuků Lipoxal Xtreme, extrakt z Ginko biloby GinkoPrim, kloubní výživa Proenzi a tablety k léčbě bolesti v krku Septofort. Celé portfolio produktů tvoří více než 100 položek. Abecední seznam aktuálně vyráběných produktů jsou uvedeny v příloze 3.

⁴⁸ <http://www.walmark.eu/cz/Stranky/za-uspechy-firmy-stoji-klicovi-zamestnanci.aspx>

3.1. Údaje o společnosti Walmark, a.s.

Název subjektu:	Walmark a.s.
IČO:	00536016
DIČ:	CZ699003348
Sídlo ředitelství:	Oldřichovice 44, 739 61 Třinec Česká republika
Sídlo výrobního závodu:	Polní 836, 739 61 Třinec-Staré Město, Česká republika
Právní forma:	akciová společnost
Zápis v OR:	u rejstříkového soudu v Ostravě, oddíl B, vl. Č. 2501
Základní kapitál:	105 000 000,- Kč ⁴⁹

Společnost Walmark, a.s. je největším producentem a distributorem vitamínů, minerálních látek a doplňků stravy ve střední a východní Evropě. Vedoucí postavení na trhu zaujímá v České republice, na Slovensku, v Rumunsku, Bulharsku, Maďarsku a důležitou pozici má také v Polsku a pobaltských státech. Své rozsáhlé portfolio doplňků stravy a volně prodejných léčiv distribuuje prostřednictvím dobře zavedené distribuční sítě.⁵⁰

Veškeré produkty společnosti Walmark, a.s. jsou vyráběny v moderním farmaceutickém závodě sídlícím v Třinci. V celé skupině Walmark zahrnující i dceřiné společnosti pracuje zhruba tisíc zaměstnanců. Finanční obrát činní ročně 2,5 miliardy korun, z toho na zahraničních trzích více než 1 miliarda korun.⁵¹

⁴⁹ http://www.walmark.eu/cz/Stranky/kontakt_holding.aspx

⁵⁰ <http://www.walmark.eu/cz/Stranky/Nov%C3%BDm-gener%C3%A1ln%C3%ADm-%C5%99editelem-Walmarku-je-Jorge-C.-Manuel.aspx>

⁵¹ http://www.walmark.eu/cz/Stranky/Walmark_slav%C3%AD_20let.aspx

Předmět podnikání společnosti Walmark, a.s.:

- výroba léčiv v rozsahu: adjustace nesterilních tuhých jednodávkových léčivých přípravků, adjustace léčivých přípravků dodaných v primárních obalech, výroba nesterilních tuhých jednodávkových léčivých přípravků, výroba nesterilních polotuhých léčivých přípravků,
- distribuce léčivých přípravků,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- výroba potravin (vyjma živností řemeslných, vázaných a koncesovaných),
- marketingové služby,
- poradenská a konzultační činnost,
- výroba kosmetických přípravků,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zpracování zemědělských produktů (vyjma živností řemeslných, vázaných a koncesovaných),
- výroba nápojů a potravinových doplňků (vyjma živností řemeslných, vázaných a koncesovaných),
- výroba jiných nealkoholických nápojů (bez ovocných šťáv).⁵²

Dceřiné společnosti 100% vlastněné společností Walmark, a.s.:

- WALMARK, spol. s r. o., Žilina, Slovenská republika, založeno 1992,
- WALMARK Romania S.R.L., Bukurešť, Rumunsko, založeno 1997,
- WALMARK Sp. z o.o., Sosnovec, Polsko, založeno 1999,
- WALMARK Kft., Miskolc, Maďarsko, založeno 2002,
- Walmark Litva, Vilnius, Litva, založeno 2004,
- Walmark Bulharsko, Sofie, Bulharsko, založeno 2006,
- Walmark Lotyšsko, Riga, Lotyšsko, založeno 2007,
- Proenzi s.r.o., Česká republika, založeno 2013,
- Idelyn s.r.o., Česká republika, založeno 2014,
- DH-norm s.r.o., Česká republika, založeno 2013.⁵³

⁵² <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/00536016/walmark-as/>

3.2. Historie společnosti

Společnost Walmark, a.s. byla založena dne 30. července 1990 zápisem do Obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě. Zakladateli jsou bratři Adam, Mariusz a Valdemar Walachovi, kteří původně obchodovali s výpočetní technikou. V roce 1991 se firma přeorientovala na obchod se zemědělskými produkty.

Ještě téhož roku zahájila firma své obchodní aktivity v segmentu nealkoholických nápojů. V roce 1992 začala firma s dovozem a poté i výrobou farmaceutických přípravků, zejména doplňků stravy a prostředků léčebné kosmetiky. Tyto zmiňované směry podnikání se ustanovily do tří divizí až do září 2001. V roce 2001 se na základě rozhodnutí valné hromady změnila právní forma ze společnosti s ručením omezeným na společnost akciovou a orientace firmy byla mířena na oblast farmacie. Koncem roku 2001 byla odprodána divize zemědělských produktů a v roce 2004 i divize potravin.

Prodejem divizí společnost získala prostředky na investice do rozvoje farmaceutické divize. Byl vybudován farmaceutický výrobní závod splňující normy SVP (Správné výrobní praxe), který patří k nejmodernějším v České republice. Od roku 2003 je Walmark držitelem povolení k výrobě léčiv vydaného Státním ústavem pro kontrolu léčiv. O rok později byla zahájena výroba prvních léků. Walmark se orientoval na propojení farmaceutické výroby se zdravým životním stylem. Spojení těchto oblastí byl krok k expandování v mezinárodním měřítku.

Společnost Walmark, a.s. je držitelem prestižního ocenění Podnikatel roku 2010 ČR, která je v České republice udělována od roku 2000 společností Ernst & Young.

V roce 2013 získala tato firma ocenění The Most Desired Company (Nejžádanější zaměstnavatel kraje), kterou organizuje společnost AISEC mezi vysokoškolskými studenty. Společnost Walmark, a.s. je kromě kvalitních farmaceutických výrobků známá propracovanou personální politikou, propagací společenské odpovědnosti firem a podporou regionu Třinec.⁵⁴

⁵³ <http://www.walmark.eu/cz/Stranky/struktura.aspx>

⁵⁴ http://www.walmark.eu/cz/Stranky/historie_spolecnosti.aspx

3.3. Výrobní závod společnosti Walmark, a.s.

Výrobní závod společnosti Walmark, a.s. sídlí v Třinci na ulici Polní. Je vybaven nejmodernějším výrobním a technologickým zařízením. Oblast výroby a logistiky je řízena v souladu s požadavky Správná výrobní praxe (SVP), která je nezbytnou podmínkou pro výrobu léčivých přípravků. Systém SVP je ve Walmarku uplatněn také při výrobě doplňků stravy.

Součástí výrobního závodu je také akreditovaná mikrobiologická laboratoř, která zabezpečuje kontrolu kvality léčiv i doplňků stravy. Veškerá výroba je v souladu se všemi zákonodárnými požadavky, které jsou kladeny na vyráběné produkty. Produkty společnosti Walmark, a.s. jsou schváleny Ministerstvem zdravotnictví (MZd) nebo Státním zdravotním ústavem (SZÚ), respektive Státním ústavem pro kontrolu léčiv (SÚKL). Společnost je kontrolována příslušnými orgány, například Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí (SZPI) a SÚKL.

Významným mezníkem v logistice společnosti bylo zahájení činnosti nového distribučního centra sídlícího v Českém Těšíně. Skladová část distribučního centra má kapacitu pro 7000 palet hotových produktů. Skladování a distribuce v tomto centru se řídí zásadami Správné výrobní praxe (SVP) a Správné distribuční praxe (SDP).⁵⁵

3.4. Společenská odpovědnost společnosti Walmark, a.s.

Firma Walmark propaguje ve svých hodnotách i firemní kultuře nutnost začlenění stále více slychaného pojmu společenská odpovědnost firmy (z anglického Corporate Social Responsibility). Společenskou odpovědnost můžeme vymezit jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do běžných firemních operací. V Putnové (2007) nalezneme citát: „*Být slušný je dobrý byznys.*“⁵⁶

⁵⁵ http://www.walmark.eu/cz/Stranky/vyrobní_zavod.aspx

⁵⁶ PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*, 2007

Hlavními prioritami firmy Walmark v oblasti společenské odpovědnosti jsou pomoc potřebným, podpora vzdělávání, zdraví a zdravý životní styl. Firma dbá na etické principy a transparentní vztahy s dodavateli, distributory i klienty. Díky rozsáhlým investicím, technologickým inovacím a vytvářením nových pracovních míst se podílí na prosperitě celé společnosti.

Jako přední výrobce doplňků stravy se Walmark aktivně podílí na zvýšení zájmu veřejnosti o zdravý způsob života. Často finančně i mediálně podporuje veřejně prospěšné projekty s cílem prosazovat ve společnosti důležité hodnoty a pomáhat těm, kteří to potřebují. Walmark podporuje mnoho neziskových organizací a charitativních projektů. Walmark podporuje projekty z celé České republiky. Velká část dotovaných projektů je v místě sídla firmy, v regionu Třinec, popřípadě v jiných částech Moravskoslezského kraje.⁵⁷

Z více než 40 různorodých projektů, které byly společnost Walmark, a.s. podpořeny, můžeme pro ukázkou uvést například tyto:

- KŮŇ – KAMARÁD ZDRAVÝCH A NEMOCNÝCH – projekt zaměřený na hiporehabilitaci - léčebné metody využívající jízdu na koni nebo kontakt s koněm.
- TŘINEC CVIČÍ S DĚTMI – PRO RADOST A PRO ZDRAVÍ - projekt je zaměřen na děti předškolního věku.
- MOST PŘÁTELSTVÍ - posláním projektu je poskytnout pomoc dětem a mládeži z rodin, které jsou ohroženy sociálním vyloučením.
- CANISTERAPIE V TŘINCI ANEB S CT PSEM TO ZVLÁDÁM LÉPE – projekt podporuje léčebné využití psů u klientů tělesně či mentálně handicapovaných.
- PRVNÍ POMOC=>ZACHRAŇ ŽIVOT – projekt zaměřený na poskytnutí první pomoci
- WALMARK ČTE DĚTEM – projekt zvyšuje povědomí o důležitosti čtení.⁵⁸

⁵⁷ http://www.walmark.eu/cz/Stranky/spolecenska_odpovednost.aspx

⁵⁸ http://www.walmark.eu/cz/Stranky/ocenene_projekty.aspx

4. Analýza pracovní spokojenosti ve společnosti Walmark, a.s.

4.1. Předmět analýzy a použité metody

Předmětem analýzy je zjištění spokojenosti zaměstnanců výrobního závodu firmy Walmark sídlícího v Třinci na ulici Polní. Konkrétně byla do výzkumu zahrnuta tato oddělení: oddělení adjustace, oddělení výroby pevných tabletových forem, oddělení výroby, oddělení průběžné výrobní kontroly a oddělení údržby. Na těchto pěti odděleních je zaměstnáno celkem 110 pracovníků – z toho 95 na dělnické pozici a 15 na pozici technickohospodářského pracovníka (THP).

Při analýze spokojenosti zaměstnanců společnosti Walmark, a.s. bylo užito metody prostudování interních dokumentů a písemná forma dotazníkové metody. Vzhledem k přísným hygienickým opatřením, která musí být dodržována při výrobě potravinových doplňků a ke směnnému provozu výrobního závodu společnosti, nebylo možné aplikovat metodu ústního dotazování, jelikož by nebylo možno osobně zastihnout všechny zaměstnance. Musela být tedy zvolena písemná forma, která má relativně nízké časové i finanční náklady, výhodou je rychlost a jednoduchost vyplňování. Avšak její největší nevýhodou je nízká návratnost a zvýšená chybovost, která může způsobit narušení reprezentativnosti výzkumu. Tato negativa se však při realizaci tohoto výzkumu nepotvrdila, neboť celková hrubá návratnost byla 79%. Z celkového počtu 110 dotazníků se vrátilo 87. Konkrétní informace k návratnosti jsou uvedeny v kapitole 4.3.1. Dotazník spokojenosti je přílohou 2.

Respondenti měli na vyplnění 10 pracovních dní. Po ukončení sběru dat bylo možné přistoupit k vyhodnocování získaných údajů. Získané výsledky byly převedeny do elektronické podoby a zpracovány pomocí kontingenčních tabulek v programu Microsoft Excel. Vztahy mezi proměnnými budou zkoumány pomocí regresní a korelační analýzy. Ověřovaným vztahem bude míra závislosti mezi celkovou pracovní spokojeností a loajalitou pracovníků firmy Walmark.

Pro statistické zpracování dat bylo využito třídění prvního i druhého stupně. Ke znázornění výsledků dotazníkového šetření jsou využity tabulky, sloupcové a koláčkové grafy. Tyto znázornění jsou vždy doplněny slovním komentářem.

Při vyhodnocování pracovních aspektů byl využit model důležitosti–spokojenosti (D–S). Model D–S využívá k označení oblastí vyžadujících zlepšení srovnáním úrovně spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností kvadrantovou mapu. Model D–S zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Priority se určují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností, což je znázorněno v následujícím schématu jako kvadrant 2.⁵⁹

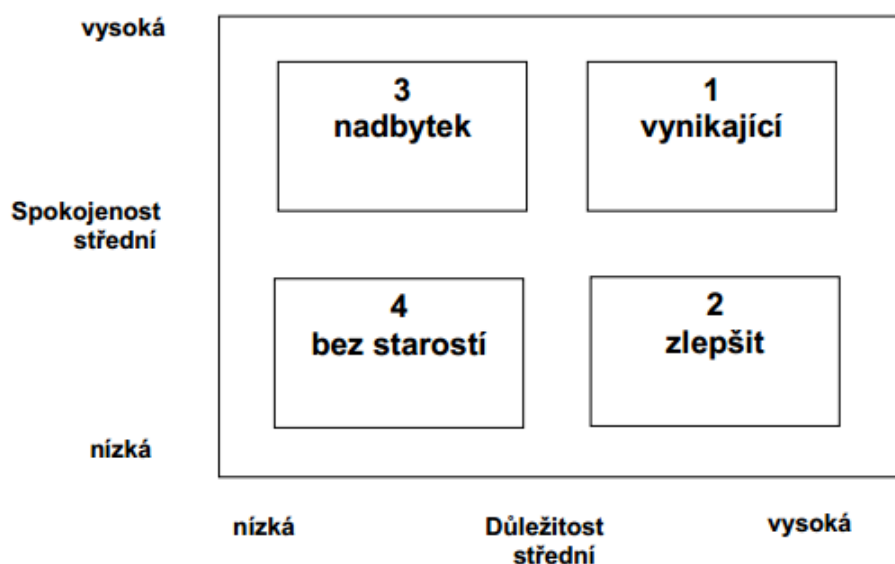


Schéma 3. Model D-S⁶⁰

⁵⁹ http://www.kvic.cz/aktualita/400/Metody_mereni_spokojenosti_zakaznika

⁶⁰ http://www.kvic.cz/aktualita/400/Metody_mereni_spokojenosti_zakaznika

4.2. Studium interních materiálů

Z objektivních materiálů týkajících se firmy Walmark, a.s. byly k dispozici veřejně dostupné dokumenty, jako například účetní závěrky a auditorské zprávy prokazující transparentní hospodaření firmy, dále zakladatelské dokumenty a stanovy společnosti. O firmě lze také mnoho informací najít na jejich oficiálních webových stránkách, které jsou precizně propracované v 10 jazycích. Dále mi bylo personálním útvarem společnosti Walmark, a.s. poskytnuto nahlédnout do firemního intranetu, který zastává funkci firemního časopisu. Zaměstnanci se pomocí intranetu mohou dozvědět o novinkách ve firemním dění, mohou si stahovat různé materiály. Dále mi byla zapůjčena k prostudování tato předpisová dokumentace: organizační řád, pracovní řád, celopodnikové normy a směrnice. Společnost Walmark má velmi dobře propracovanou dokumentaci, jelikož je jako farmaceutická firma pravidelně kontrolována nadřízenými orgány. Podle informací personálního oddělení jsou tyto kontroly velice přísné a firma vyrábějící léčiva nesmí mít v organizační dokumentaci ani ve výrobních postupech žádná pochybení.

4.3. Dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Walmark, a.s.

Při návrhu dotazníku byla prvním krokem správná formulace otázek, které měly umožnit vyhodnotit celkovou spokojenost i dílčí aspekty spokojenosti zaměstnanců. Při jejich tvorbě byly respektovány principy konstrukce dotazníku, vztahující se především k logickému uspořádání, srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek.

Byla provedena pilotáž, kdy na vzorku 5 osob byla ověřena srozumitelnost a vhodnost formulace otázek v plánovaném dotazníku. Zjištěné nejasnosti a zavádějící či sugestivní otázky byly upraveny.

V úvodu dotazníků je oslovení, žádost o vyplnění dotazníku, objasnění cíle dotazníkového šetření, zaručení anonymity, poděkování a podpis žadatele.⁶¹

Pro účel analýzy byl vytvořen vlastní dotazník, který obsahuje 18 otázek, které jsou v 6 otázkách složeny z baterie podotázek. Celkem tedy respondent odpovídá na 73 otázek, které jsou řazeny do tematických celků. Dotazník obsahuje pouze 2 otevřené otázky, na které respondent může odpovědět v případě zájmu – nejsou povinné. Tyto volné odpovědi se týkají návrhu firemní benefitu, který by zaměstnanci ocenili, ale není zaměstnavatelem poskytován. Druhá volná otázka je v závěru dotazníku, kde respondent může navrhnout změny, které by měla společnost pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců udělat, a také může vyjádřit, čeho si na firmě nejvíce cení.

Ostatní otázky jsou uzavřené. Pro získání co nejpřesnějšího vyjádření míry spokojenosti byla zvolena čtyřstupňová škála, kdy ve většině případů respondenti volili mezi možnostmi:

- rozhodně ano (1),
- spíše ano (2),
- spíše ne (3),
- rozhodně ne (4).

Čtyřstupňová škála se v rámci výzkumů pracovní spokojenosti ukázala jako nejvhodnější. Například Pauknerová (2012) uvádí, že vyjádření typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“ což odpovídá střední hodnotě škály s lichým počtem stupňů, velmi často spíše charakterizuje normální rozložení. Cílem při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je ale naopak obdržet od respondentů vyhraněně pozitivní, respektive negativní výpovědi. Pouze jednoznačně směřovaná odpověď totiž poskytuje možnost ověřit si převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určité firmě.⁶²

⁶¹ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.*, 2011

⁶² PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2012

Konstrukce škály spokojenosti se dá v interpretacích výsledků vyjádřit v rozmezích:

- velmi spokojen (nabývá hodnot 1 - 1,74),
- spíše spokojen (nabývá hodnot 1,75 - 2,49),
- spíše nespokojen (nabývá hodnot 2,5 - 3,24),
- rozhodně nespokojen (nabývá hodnot 3,25 - 4).

Tyto uzavřené otázky jsou zaměřeny na komplexní pracovní spokojenost, faktory ovlivňující pracovní spokojenost, systém odměňování, firemní benefity, vztahy s nadřízenými pracovníky, vztahy se spolupracovníky a obecně na společnost Walmark, a.s. jako zaměstnavatele. Otázky 13-17 jsou orientované na rozlišení údajů o respondentovi. Vzhledem k zachování anonymity dotazníkového šetření byly údaje rozděleny pouze na vyplnění informací o pohlaví a věku respondenta, o jeho nejvyšším dosaženém vzdělání, dobou strávenou v zaměstnaneckém poměru uzavřeném s firmou Walmark a na současné pracovní zařazení, které se také z důvodu garance anonymity skládá pouze z možností dělnické pozice a pozice technickohospodářského pracovníka. Navracené dotazníky byly překontrolovány z hlediska jejich úplnosti a správnosti vyplnění, očištěná data poté byla zpracována v programu Microsoft Excel.

4.3.1. Návratnost dotazníků

Na pěti odděleních, kde byl průzkum realizován, je zaměstnáno celkem 110 pracovníků – z toho 95 na dělnické pozici a 15 na pozici technickohospodářského pracovníka (THP).

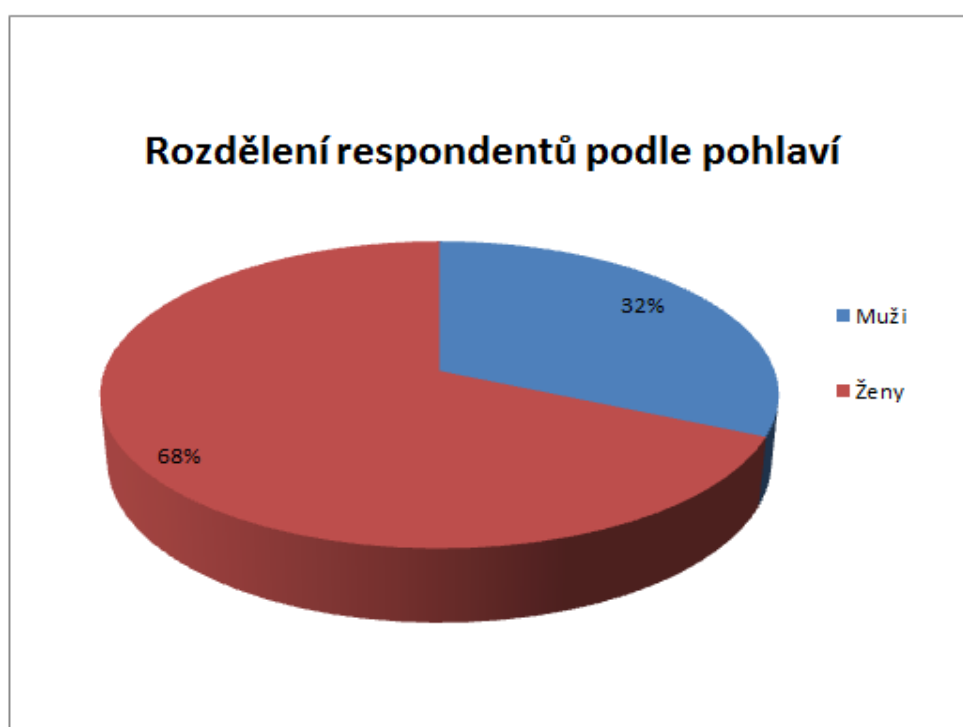
Z celkového počtu 110 dotazníků se jich vrátilo 87. Hrubá návratnost byla 79%. Všechny dotazníky byly přezkoumány z důvodu kontroly jejich úplnosti a správnosti vyplnění. Chybovost dotazníků byla také nízká – 2 dotazníky byly z výzkumu zcela vyřazeny z důvodu nedostatečného vyplnění a v 9 dotaznících se vyskytlo po jedné chybě, což lze přisoudit nepozornosti, popřípadě na neochotě respondenta na danou otázku odpovědět. Tyto dotazníky tedy byly do výzkumu zařazeny, jelikož nenarušují jeho reprezentativnost. Čistá návratnost byla 77,27 %. Rozdělení na technickohospodářské pracovníky a dělníky umožnilo spočítat návratnost pro tyto skupiny: z počtu 15 THP se vrátilo 14 dotazníků, tj. návratnost 93,3 % a u dělnické pozice z 95 zaměstnanců se vrátilo správně vyplněných 71, což znamená 74,7 % návratnost.

Interpretacemi výsledků dotazníkového šetření se zabývá následující kapitola

5. Interpretace výsledků a závěry

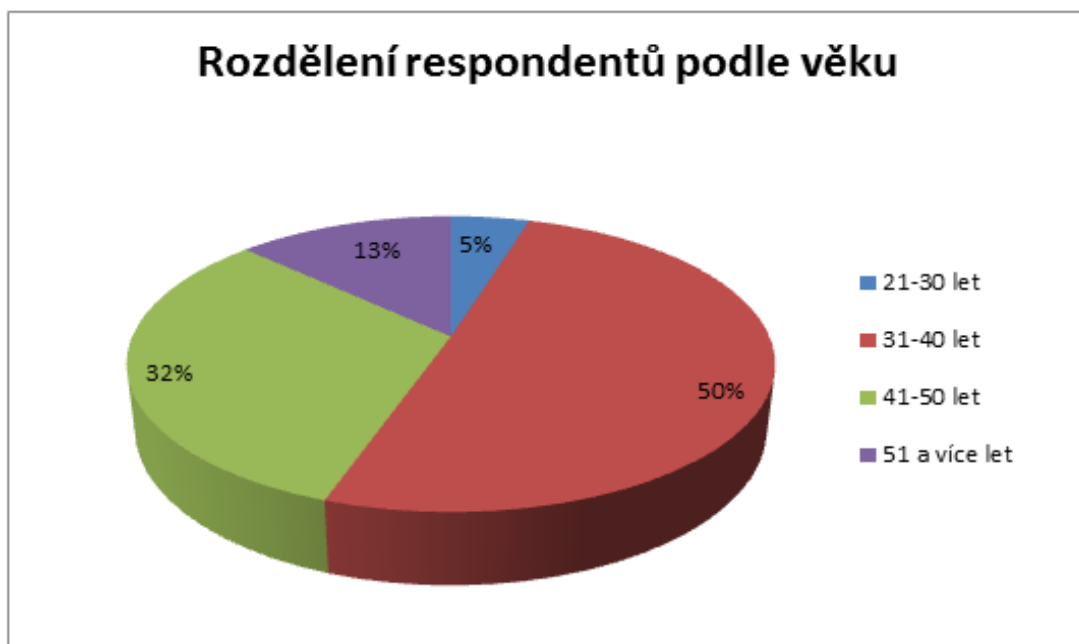
Dotazník byl rozdán 110 zaměstnancům výrobního závodu firmy Walmark. Průzkumu se zúčastnilo 97 zaměstnanců. Hrubá návratnost byla 79 %. Dva dotazníky byly vyřazeny, čistá návratnost dotazníků činila 77,27 %.

5.1. Rozlišovací údaje



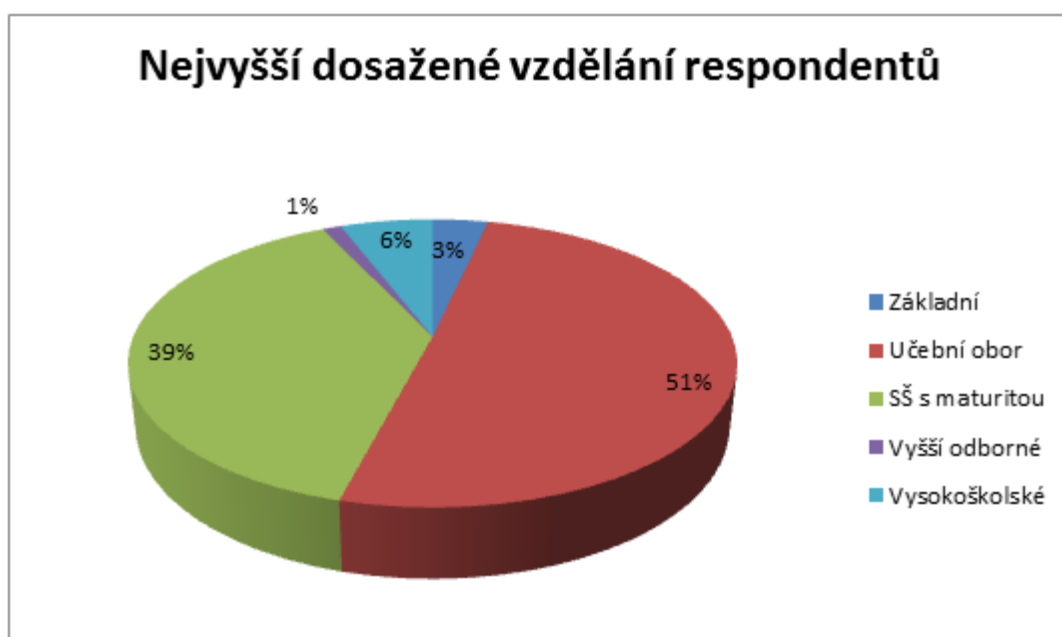
Graf 1. Rozdělení respondentů podle pohlaví

Ve výrobě je zaměstnáno 34 mužů a 76 žen. Dotazník spokojenosti vyplnilo 27 mužů a 58 žen.



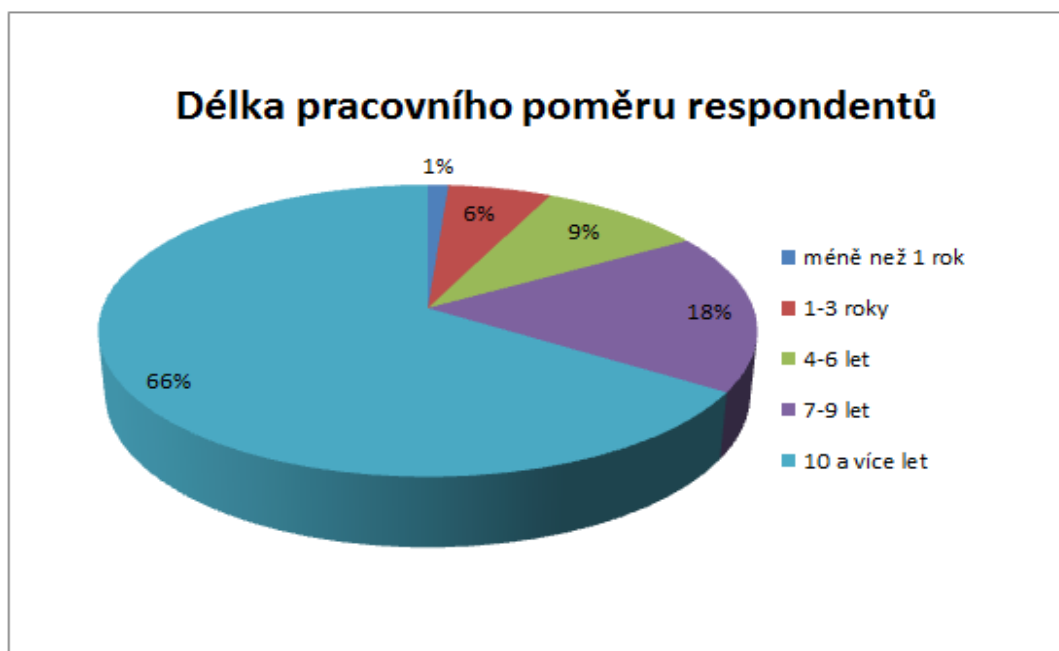
Graf 2. Rozdělení respondentů podle věku

Ve společnosti Walmark, a.s. pracují zaměstnanci od 21 let výše. Z grafu 2 je patrné, že 82 % zaměstnanců je ve věku 31 - 50 let.



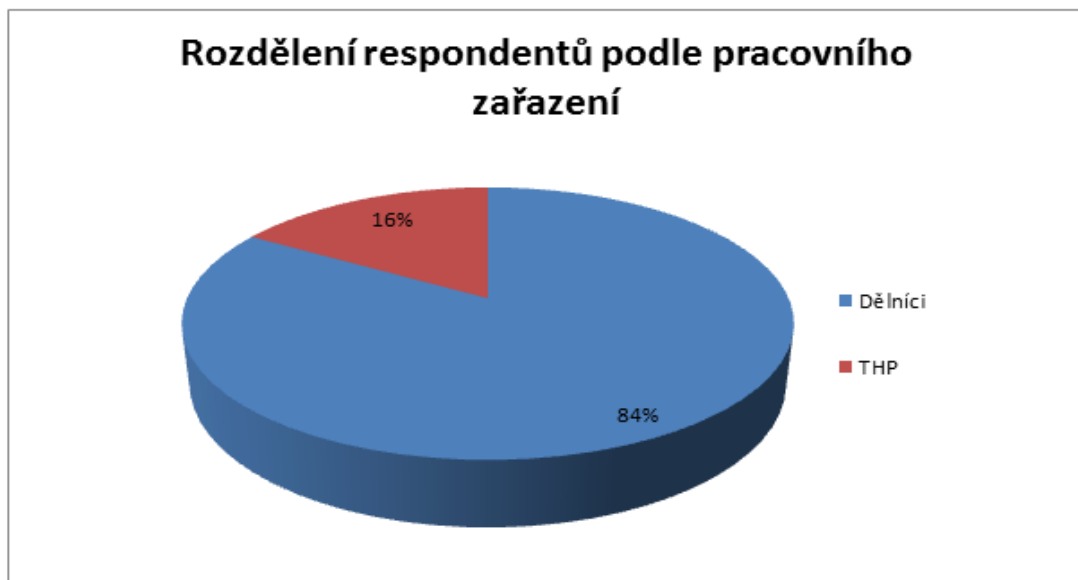
Graf 3. Vzdělání respondentů

Z grafu 3 lze vyčíst, že polovina zaměstnanců, konkrétně 43 respondentů, je vyučeno na středním odborném učilišti. Střední vzdělání s maturitou tvoří taktéž početnou skupinu 33 respondentů. Méně zastoupené vzdělání je základní (3 zaměstnanci), vyšší odborné (1 zaměstnanec) a vysokoškolské (5 zaměstnanců).



Graf 4. Délka pracovního poměru

Více než 60 % respondentů, kteří vyplnili dotazník, je ve firmě zaměstnáno více než 10 let. Dá se usoudit, že Walmark je významným zaměstnavatelem, jelikož i další početně významné kategorie, svědčí o nízké fluktuaci – 18 % dotázaných je v pracovním poměru s touto společností 7-9 let a dalších 9 % zde pracuje 4-6 let.



Graf 5. Pracovní zařazení respondentů

Další významnou demografickou charakteristikou je rozdělení podle pracovního zařazení. Konkrétní skladba respondentů je z tohoto hlediska 14 THP a 71 dělníků. Procentuálně je poměr vyjádřen v grafu 5. Návratnost byla u obou kategorií velice dobrá, proto bude toto hledisko hodně užíváno k třídění druhého stupně v následujících grafech.

5.2. Celková pracovní spokojenost

První otázkou dotazníků bylo komplexní zhodnocení pracovního života ve firmě – je-li pracovník ve firmě Walmark celkově spokojen. Tato otázka je velice obecná, proto je interpretována z více hledisek. Následující tabulky uvádějí průměrné hodnoty spokojenosti. Jak již bylo vysvětleno v kapitole 4.3.:

Hodnoty škály spokojenosti se v interpretacích výsledků budou vyjadřovat v rozmezích:

- velmi spokojen (nabývá hodnot 1 - 1,74),
- spíše spokojen (nabývá hodnot 1,75 - 2,49),
- spíše nespokojen (nabývá hodnot 2,5 - 3,24),
- rozhodně nespokojen (nabývá hodnot 3,25 - 4).

Hodnoty	Dělníci	THP	Celkem
Počet respondentů	71	14	85
Průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti	1,830985915	1,714285714	1,811764706

Tabulka 2

V tabulce 2 je vyjádřena celková průměrná spokojenost. Průměrná spokojenost všech dotazovaných nabývá hodnoty 1,81, což znamená, že zaměstnanci jsou celkově spíše spokojeni se svým pracovním životem ve Walmarku. Pokud rozdělíme respondenty na dělnickou pozici a THP, zjistíme, že dělníci jsou spíše spokojeni, zatímco technickohospodářští pracovníci jsou velmi spokojeni (hodnota 1,71) se svým pracovním životem ve firmě.

Hodnoty	Muži	Ženy	Celkem
Počet respondentů	27	58	85
Průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti	1,814814815	1,810344828	1,811764706

Tabulka 3

V tabulce 3 jsou průměrné hodnoty celkové pracovní spokojenosti zobrazené pro muže a pro ženy. Po zaokrouhlení na dvě desetinná místa, vyjde hodnota odpovídající celkové pracovní spokojenosti všech zaměstnanců. Je tedy možné říci, že obě kategorie, muži i ženy, jsou se svým pracovním životem ve firmě Walmark spokojeni stejně.

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti
1-3 roky	5	2
4-6 let	8	1,625
7-9 let	15	1,933333
více než 10 let	56	1,785714
Celkový součet	84	1,809523

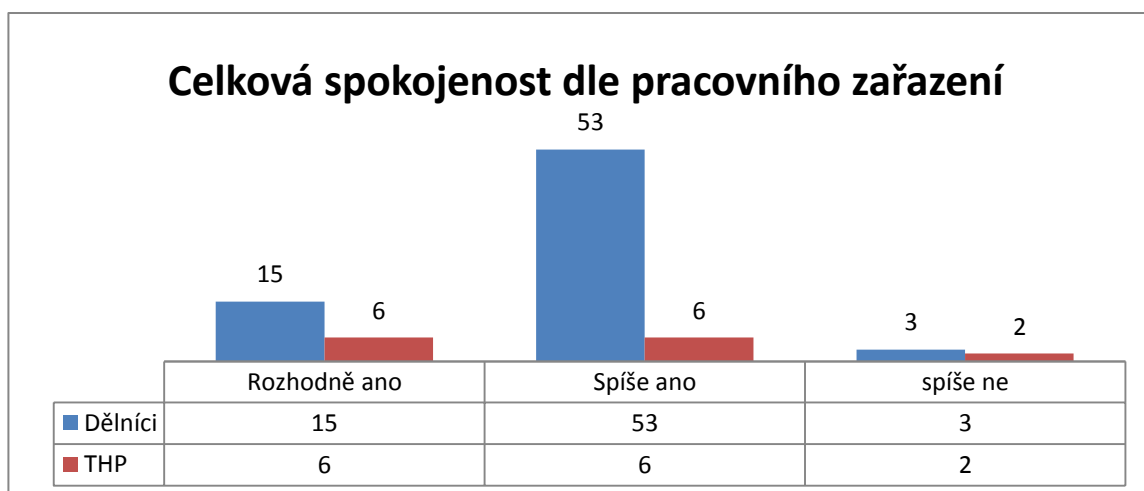
Tabulka 4

V této tabulce je vypočítána pracovní spokojenost podle délky pracovního poměru. Jeden pracovník, který zastupuje kategorii „zaměstnan méně než 1 rok“ byl z tabulky vyřazen, jelikož z hlediska délky pracovního poměru, byla pozornost průzkumu zaměřena na delší pracovní zkušenost u Walmarku. Podle tohoto úhlu pohledu je kategorie „pracuji ve firmě 4-6 let velmi spokojena, ostatní kategorie zaměstnanců jsou spíše spokojeny. Nejpodstatnější je však kategorie zaměstnanců, kteří pracují ve firmě více než 10 let, jelikož tvoří 66 % z celé skladby zaměstnanců. S hodnotou 1,79 je vzdálená pouhých pět desetin od kategorie velmi spokojen. Lze z toho vydedukovat, že vysoká pracovní spokojenost je důvodem, proč tito lidé pracují ve firmě tak dlouho.

Věk respondentů	Počet respondentů	Průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti
21-30 let	4	1,5
31-40 let	43	1,860465
41-50 let	27	1,703703
51 a více let	11	2
Celkový součet	85	1,8117647

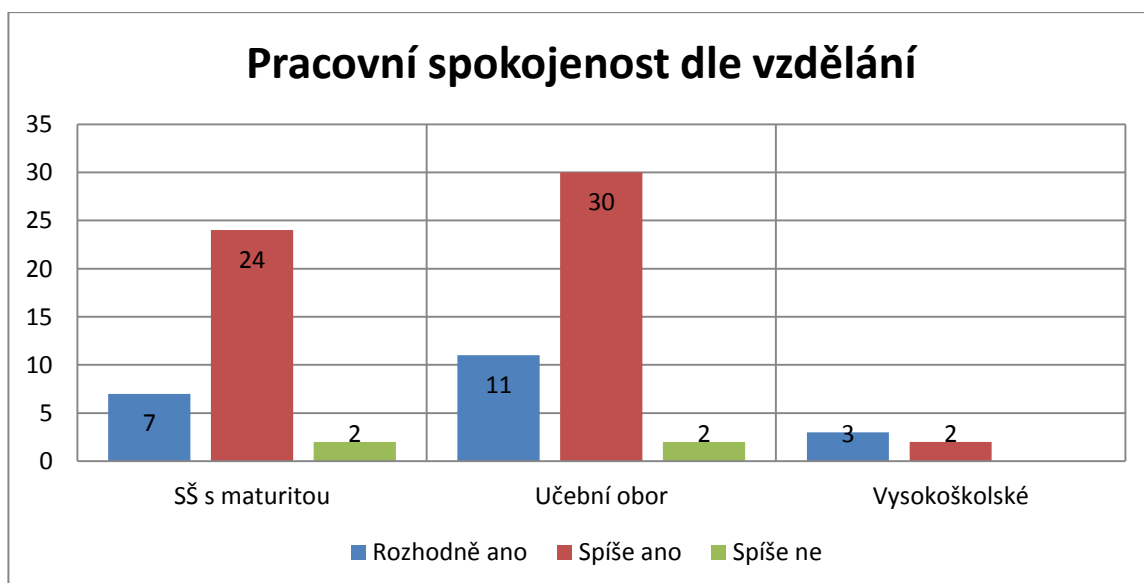
Tabulka 5

Při rozdělení respondentů dle věku, je možné říci, že zaměstnanci ve věkové skupině 21-30 let a 41-50 jsou se svým pracovním životem ve firmě velmi spokojeni. Zbývající dvě skupiny zaměstnanců ve věku 31-40 let a nad 51 let jsou s celkovým pracovním životem spíše spokojeny.



Graf 6. Celková spokojenost dle pracovního zařazení

V grafu 6 je vyobrazena frekvence odpovědí u jednotlivých pracovních pozic. Tabulka 4, která zobrazuje průměr pracovní spokojenosti říká, že THP jsou velmi spokojeni a dělníci jsou spíše spokojeni. Přes tento výborný průměr můžeme vidět, že 5 zaměstnanců (3 dělníci a 2 THP) svůj obecný pracovní život ohodnotilo kategorií – spíše nespokojen. Nejvíce zaměstnanců, celkem 59, se však spíše spokojeno a 21 zaměstnanců je rozhodně spokojeno.



Graf 7. Pracovní spokojenost dle dosaženého vzdělání

Graf 7 zobrazuje frekvenci odpovědí podle dosaženého vzdělání respondentů. „Rozhodně spokojeno“ se cítí celkem 21 zaměstnanců (3 vysokoškolsky vzdělání, 7 s maturitou a 11 a odborným učilištěm), „spíše spokojeno“ je celkem 56 zaměstnanců (2 zaměstnanci s vysokou školou, 24 s maturitou a 30 s odborným učilištěm) a „spíše nespokojeno“ jsou 2 zaměstnanci s maturitou a 2 s výučním listem.

5.3. Organizace práce

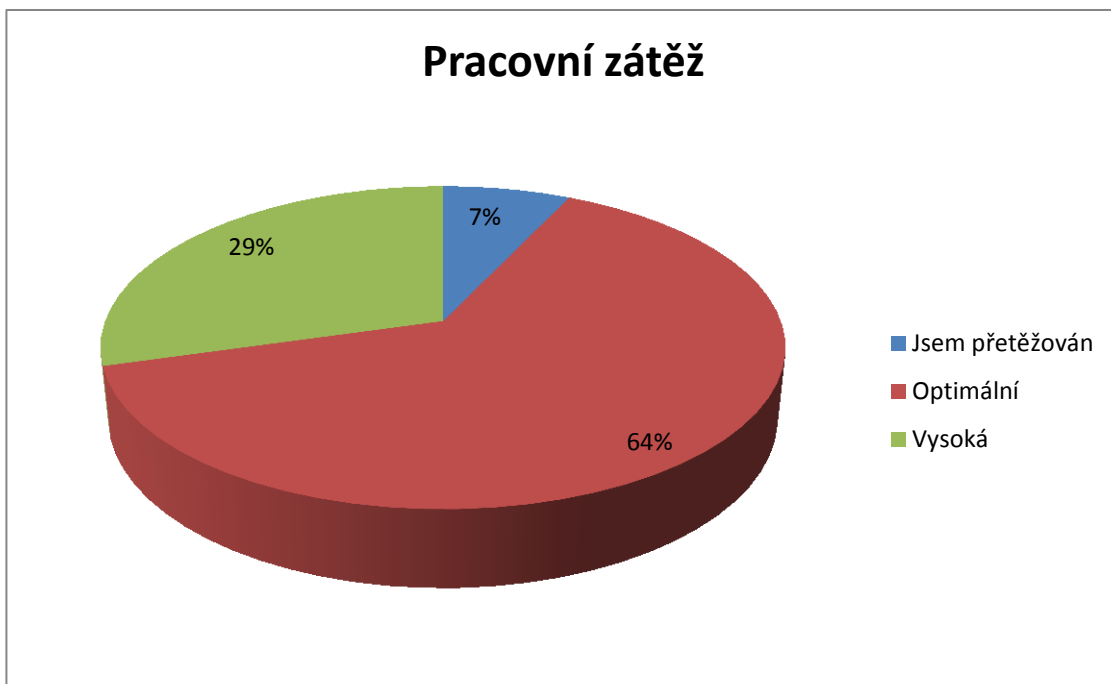
Tento blok otázek, nazvaný organizace práce, se skládá ze tří otázek:

- Ot. 2. Jak hodnotíte definování cílů a úkolů, které se týkají Vaší práce?
- Ot. 3. Jak hodnotíte pracovní zátěž, kterou Vaše pozice přináší?
- Ot. 4. Jak hodnotíte časovou organizaci – máte dostatek času na kvalitní výkon své práce?



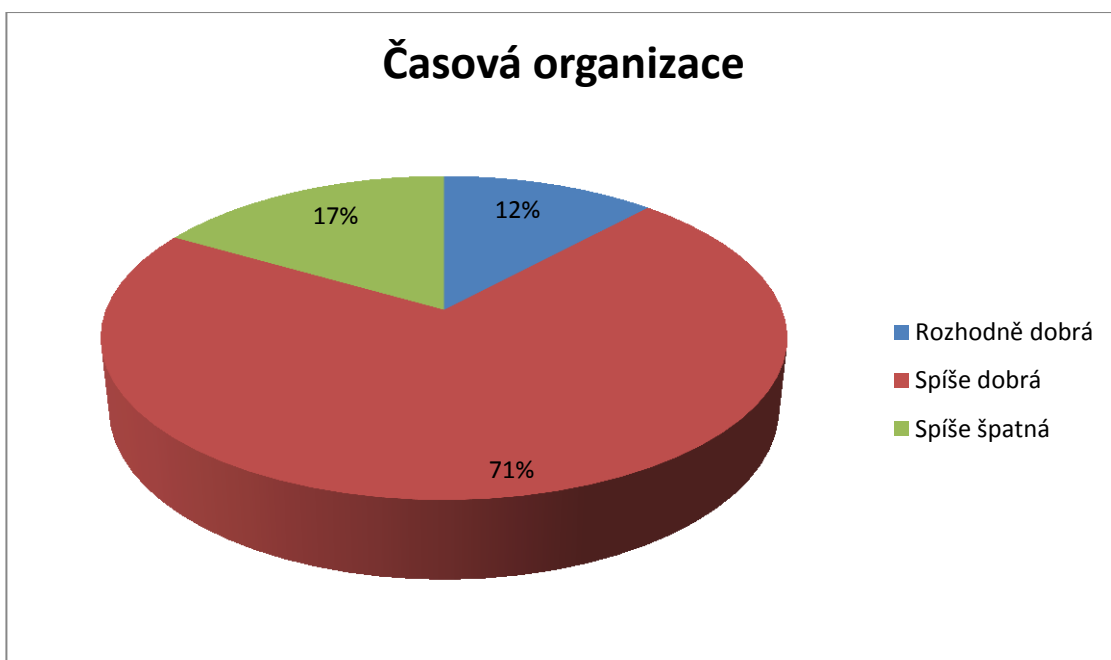
Graf 8. Definování cílů

Podle grafu 8 lze určit, kolik procent respondentů zvolilo určitou odpověď. Nejvíce respondentů, 74 procent, hodnotí definování svých úkolů jako obvykle jasné, 19 % vidí své úkoly jako vždy jasně definované. Negativněji se k definování cílů staví pouze 7 % dotázaných – 6 % si myslí, že zadávání úkolů je často nejasné a 1% hodnotí své úkoly jako špatně definované.



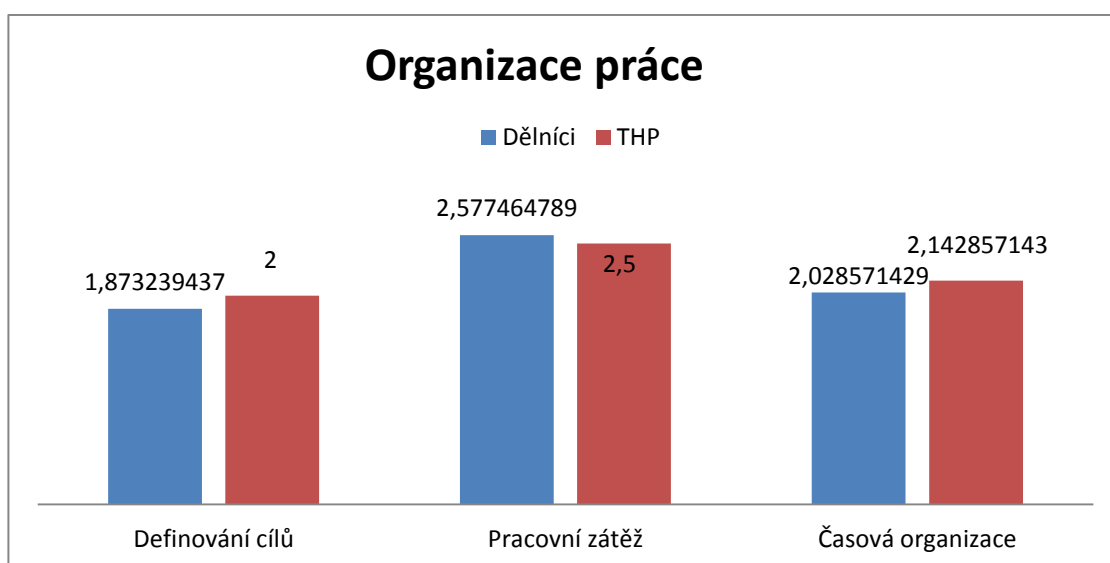
Graf 9. Pracovní zátěž

Při hodnocení pracovní zátěže je třeba zohlednit jinou škálu odpovědí, která je popsána v legendě grafu 9. Z grafu lze vyčíst, že 7 % dotázaných se cítí v práci přetížen a 29 % posuzuje svou pracovní zátěž jako vysokou. Pozitivním výsledkem je, že 64 % zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, hodnotí pracovní zátěž ve firmě Walmark jako optimální. V nabídce odpovědí byla ještě nízká zátěž, tu však nikdo ze zaměstnanců nevybral.



Graf 10. Časová organizace práce

Graf 10 vyobrazuje otázku týkající se časové organizace práce. 12% dotázaných vidí svou organizaci času v práci jako rozhodně dobře nastavená. Z toho můžeme vyvodit, že mají dostatek času na kvalitní výkon své profese. 71 % respondentů má za to, že časová organizace práce je spíše dobře nastavená. 83 % zaměstnanců tedy vidí časovou organizaci práce pozitivně. Zbývajících 17% respondentů hodnotí svou práci jako spíše špatně časově organizovanou – což značí, že se pravděpodobně občas ocitají v časové tísní. Nikdo z dotázaných však neoznačil odpověď, že je organizace práce rozhodně špatná.



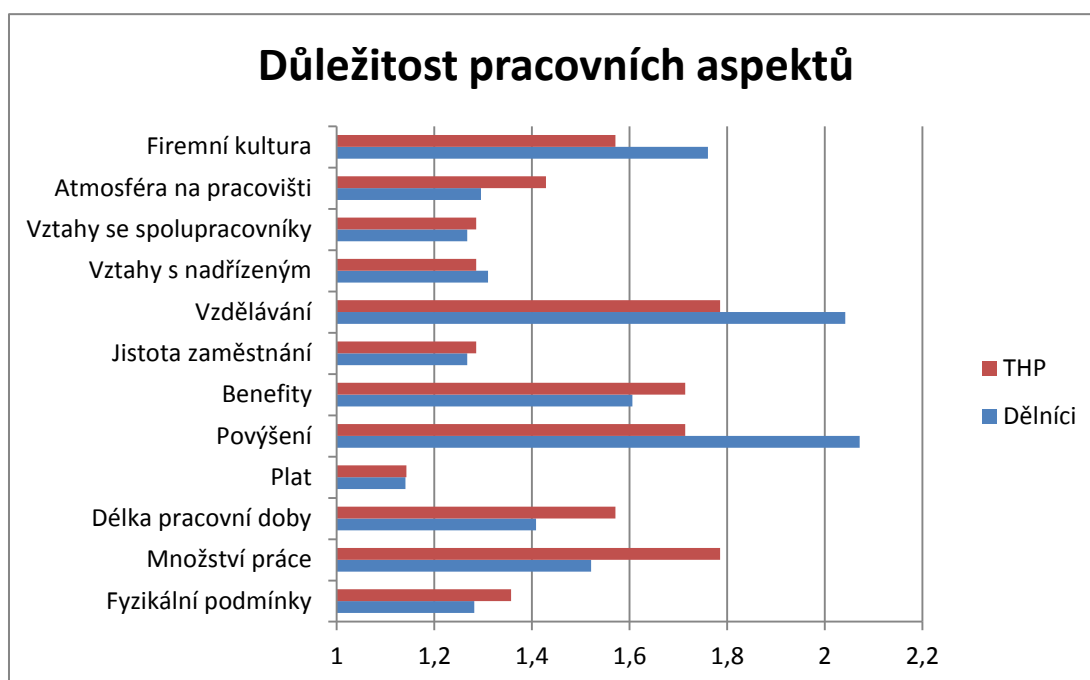
Graf 11. Organizace práce dle pracovního zařazení

V grafu 11 jsou vypočteny průměrné hodnoty týkající se spokojenosti s jednotlivými aspekty organizace práce. Hodnoty jsou vyobrazeny pro jednotlivé pracovní pozice (pro dělníky a THP). S definováním cílů a úkolů jsou zaměstnanci spíše spokojeni, THP jsou však méně spokojení než dělníci. Časovou organizaci práce lze vyhodnotit podobně – pracovníci jsou spíše spokojení, THP jsou opět asi o jednu desetinu procenta méně spokojeni.

Pracovní zátěž měla jiné kategorie odpovědí (viz graf 9). Ideální by byla optimální zátěž oscilující kolem hodnoty 3 – tedy v intervalu 2,5 - 3,24. Dělníci pracovní zátěž hodnotí jako 2,58 a THP ji hodnotí číslem 2,5. Průměrem tedy obě pracovní pozice spadají do kategorie „optimální zátěž“, ale je třeba zmínit, že oba výsledky jsou na hranici s kategorií „vysoká zátěž“, která by platila od hodnoty 2,49. Ve vymezování kategorizace škál je složité správně určit intervaly kategorií – hraniční hodnoty je tedy vhodné okomentovat.

5.4. Důležitost a spokojenost jednotlivých pracovních aspektů

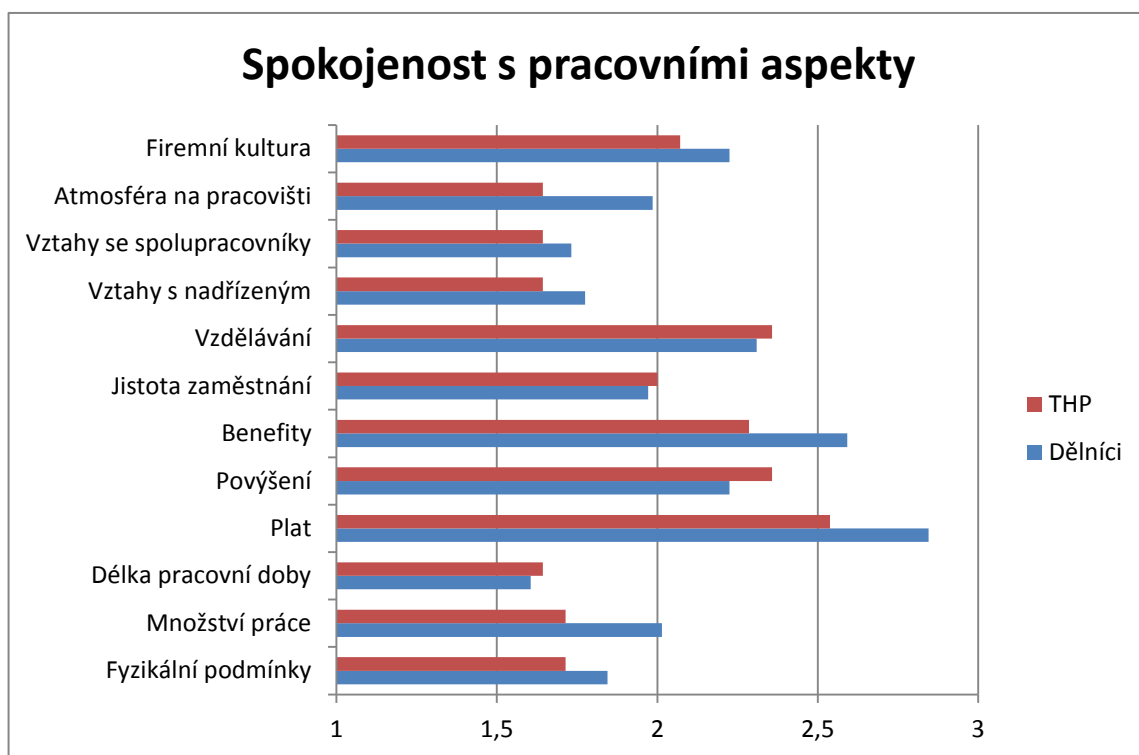
Tento blok zahrnuje otázku 5 a otázku 6, které jsou tvořeny bateriemi otázek. Znění otázek je stejné, ale baterie otázek č.5 je zaměřena na obecnou důležitost jednotlivých pracovních aspektů, zatímco baterie otázek č.6 je orientována na spokojenost s těmito aspekty ve firmě Walmark. Následující dva grafy zohledňují rozdělení na THP a dělníky. Poslední graf v tomto bloku je model důležitosti – spokojenosti, který je popsán v kapitole 4.1.



Graf 12. Důležitost pracovních aspektů

Důležitost jednotlivých aspektů práce uvádí graf 12. Stejně jako u škál spokojenosti platí, že čím více se blíží průměrný výsledek hodnotě 1, tím je výsledek lepší (v tomto případě vykazuje větší důležitost). Vyšší číslo značí menší důležitost. Z grafu lze vyčíst, že dělnická profese přikládá nejmenší důležitost možnosti povýšení, možnosti dalšího firemního vzdělávání a firemní kultuře. Firemní kultura je ohodnocena hodnotou 1,76 a zbývající dva zmíněné aspekty překročili hodnotu 2, což znamená, že tyto aspekty práce hodnotí dělnická pozice jako spíše důležité. Technickohospodářští pracovníci hodnotí jako spíše důležitý aspekt vzdělávání a množství práce, které překročily hodnotu 1,78. Dalé menší důležitost přikládají THP zaměstnaneckým benefitům a možnosti povýšení, ty však s hodnotou 1,71 již zapadají do kategorie velmi důležitých aspektů. I všechny zbývající aspekty jsou zaměstnanci

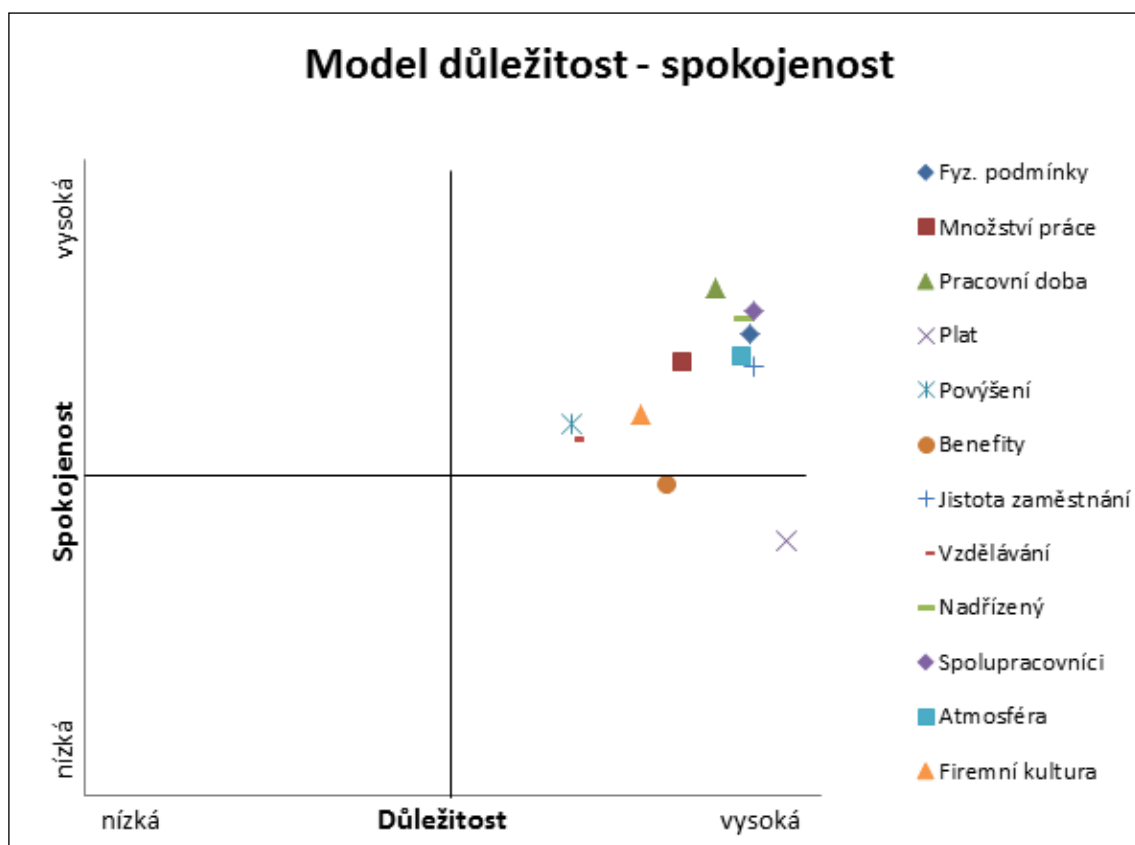
hodnoceny jako velmi důležité, jelikož jsou všechny ohodnoceny průměrnou spokojeností v intervalu od 1 do 1,74. Největší důležitost je z pozice dělníka i THP přikládána platu – hodnota 1,14. Dále je velká důležitost všemi zaměstanci přikládána vztahům s nadřízenými, vztahům se spolupracovníky a jistotě zaměstnání. Pro dělníky je ještě hodě důležitá atmosféra na pracovišti fyzikální podmínky. Pro THP jsou méně podstatný aspekt množství práce než pro dělníky, ale jsou pro ně důležitější možnosti kariérního růstu (povýšení), systém firemního vzdělávání a firemní kultura a vize.



Graf 13. Spokojenost s pracovními aspekty

V grafu 13 je vyobrazena spokojenost zaměstnanců se zmíněnými aspekty ve firmě Walmark. THP jsou velmi spokojeni s atmosférou na pracovišti, vztahy s nadřízenými i spolupracovníky, délkou pracovní doby, množstvím práce i fyzikálními podmínkami. Dělníci jsou velmi spokojeni s délkou pracovní doby a vztahy se spolupracovníky. Vztahy s nadřízenými z pohledu dělníků již s hodnotou 1,77 spadají do kategorie „spíše spokojen“, jelikož byla překročena hranice o tři setiny. Dále popsané aspekty také spadají do kategorie, se kterou jsou zaměstnanci spíše spokojeni, kromě benefitů, které v průměrném zaměstnaneckém hodnocení dosáhly na hodnotu 2,54 a platové ohodnocení, které si vysloužilo celkový průměr 2,8. V intervalu 2,5-3,24 je zachycena kategorie, kdy jsou

zaměstnanci spíše nespokojeni. Veliký rozdíl, mezi pohledem THP a dělníků, je mezi hodnocením atmosféry na pracovišti a množstvím práce, které jsou dělníky hodnoceny jako aspekt s menší spokojeností. Dělníci jsou také méně spokojeni s platovým ohodnocením, které zapadá u obou pracovních pozic do kategorie spíše nižší spokojenosti. Pracovníci na dělnické pozici nejsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých benefitů, které však THP hodnotí relativní spokojeností. THP jsou oproti dělníkům o něco méně spokojeni s možností kariérního růstu a firemním vzděláváním.



Graf 14. Model D-S

V grafu 14 jsou znázorněné jednotlivé aspekty práce pomocí tzv. modelu důležitosti – spokojenosti, který využívá k vyobrazení skutečnosti kvadrantovou mapu. Dle míry spokojenosti a důležitosti je možné aspekty práce rozdělit do čtyř kvadrantů, kde jsou znázorněny tzv. akční priority. Pro firmu je nejzajímavější kvadrant vpravo dole, kde jsou zobrazeny nejvyšší akční priority s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností, což poskytuje prostor pro zlepšení spokojenosti i motivace pracovníků. Většina aspektů práce je v kvadrantové mapě vyobrazena v pravém horním kvadrantu, který zachycuje aspekty práce s vysokou důležitostí a vysokou spokojeností. Je pozitivním výsledkem, že naprostá většina těchto pracovních aspektů je zobrazena v tomto kvadrantu. Všechny tyto faktory ovlivňující

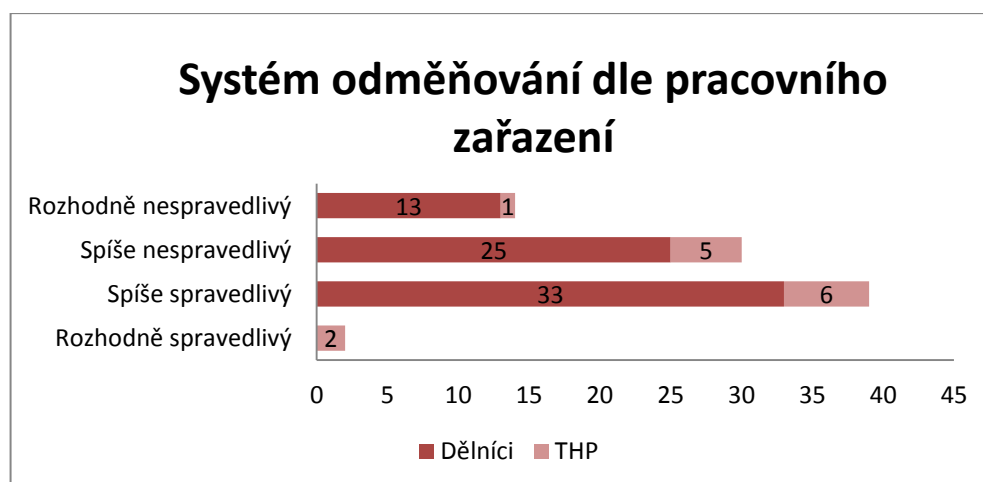
pracovní spokojenost jsou ve firmě pravděpodobně na dobré úrovni. Jedná se o fyzikální podmínky, jistotu zaměstnání, délka pracovní doby, množství práce, firemní kultura a vize, atmosféru na pracovišti i vztahy s vedením i kolegy. Systém vzdělávání a možnosti kariérního růstu mají podle zaměstnanců menší důležitost než ostatní faktory ovlivňující jejich práci – stále jsou však v kvadrantu vysoké důležitosti. Hraniční hodnotou jsou zaměstnanecké benefity – důležitost je relativně vysoká, ale spokojenost s nimi je menší než s ostatními aspekty práce. Dle kvadrantové mapy jsou již znázorněny v kvadrantu, na který má být zaměřena pozornost managementu.

Prokazatelně nejvyšší akční prioritu má položka „platové ohodnocení“. Je to aspekt práce, který je pro zaměstnance nejvíce důležitý, a zároveň s ním jsou nejméně spokojeni. Cílem kvadrantové analýzy modelu spokojenosti-důležitosti je identifikovat tyto akční priority s vysokou důležitostí a nižší až střední spokojeností. Změny v platovém ohodnocení pracovníků již musí zvážit management firmy.

5.5. Systém odměňování a benefitů

Blok nazvaný systém odměňování a benefitů se skládá z vyhodnocených otázek:

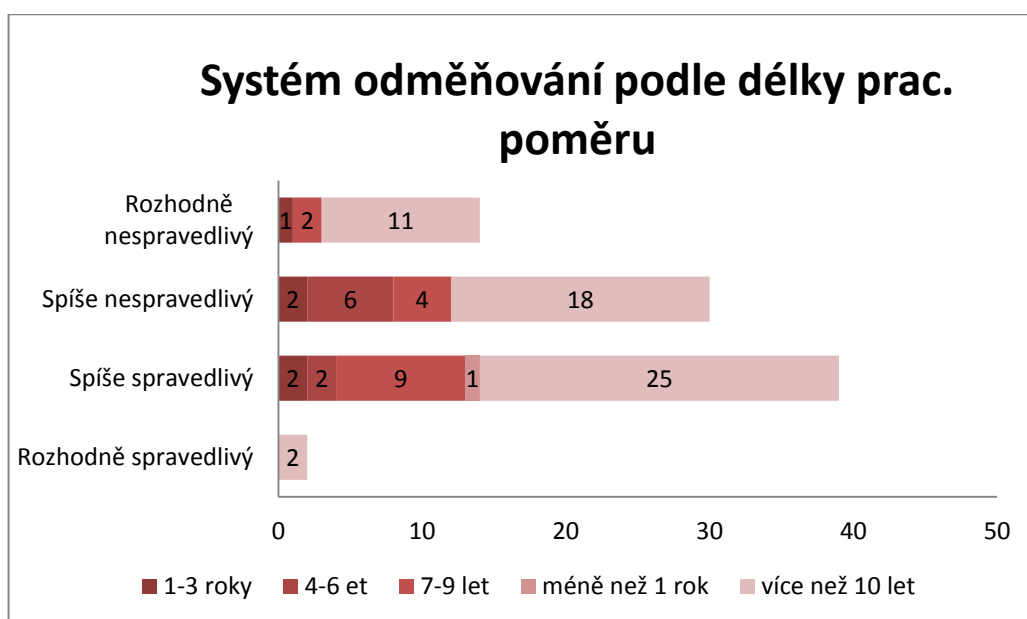
- Ot. 7. Jak je podle Vašeho názoru nastaven systém odměňování?
- Ot. 8. Jak jste spokojen/a s benefity, které Vám společnost Walmak poskytuje?
- Ot. 9. Baterie otázek: Které benefity firma poskytuje a které konkrétně využíváte?
- Ot. 9.1. Návrh zaměstnaneckého benefitu, který byste ocenil/a.



Graf 15. Odměňování dle pracovního zařazení

Graf 15 zobrazuje, kolik respondentů odpovědělo na otázku týkající se spravedlnosti odměňování ve firmě kladně a kolik záporně. Graf rozlišuje zaměstnance podle pracovního zařazení na THP a dělníky. Je z něj tedy možné přesně vyčíst, kolik pracovníků odpovědělo na kterou otázku. Průměrná všech pracovníků je 2,66, což znamená, že pracovníci hodnotí systém jako spíše nespravedlivě nastavený (celkem 44 zaměstnanců, tj. 62% z celkového počtu respondentů). 54% dělníků vidí systém odměňování jako nespravedlivý, zbývajících 46% jako spravedlivý. Žádný zaměstnanec na dělnické pozici neodpověděl, že je systém rozhodně spravedlivě nastaven. Průměrná hodnota odpovědí dělníků je 2,72, z čehož vyplývá, že je podle něj systém spíše nespravedlivý. U technickohospodářských pracovníků je průměr odpovědí 2,35, takže THP vidí systém odpovědí jako spíše spravedlivý. Pro 57% pracovníků THP je systém spravedlivý, dokonce 2 pracovníci označili odpověď „rozhodně spravedlivý“.

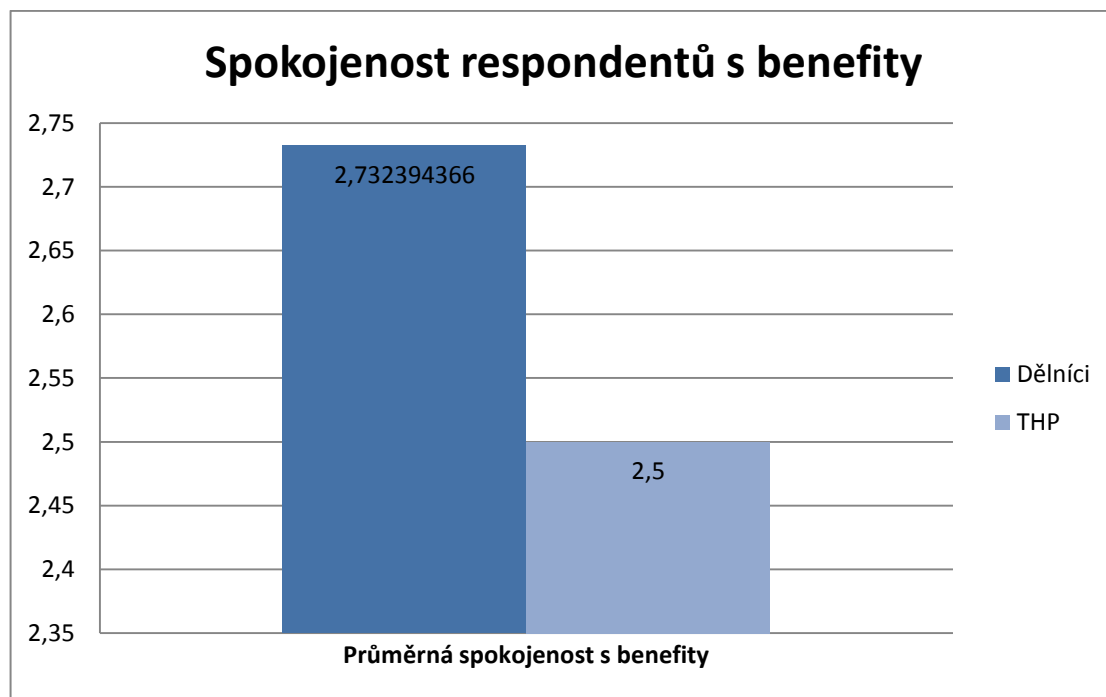
Z celkového počtu respondentů se 62% uchýlilo k negativním odpovědím. Platové ohodnocení se skládá z pevného základu a pohyblivé prémie podle měsíčního výkonu. Pravděpodobně pohyblivá prémie je zaměstnanci hodnocena jako spíše nespravedlivá.



Graf 16. Odměňování dle délky pracovního poměru

Další graf týkající se spravedlnosti odměňování ukazuje frekvenci odpovědí na jednotlivé otázky podle délky pracovního poměru s firmou Walmark. 56 pracovníků je zaměstnáno ve firmě déle než 10 let – jejich odpovědi jsou zastoupeny ve všech odpovědích – 27 z nich odpovědělo, že je systém spravedlivý a 29, že je nespravedlivý (11 zaměstnanců s 10letou praxí dokonce hodnotí systém jako rozhodně nespravedlivý). Zbývajících 29 respondentů, kteří

jsou ve firmě zaměstnaní méně než 10 let, odpovídalo různě. 14 z nich odpovědělo, že je systém spíše spravedlivý a 15 si myslí, že systém spravedlivý není.



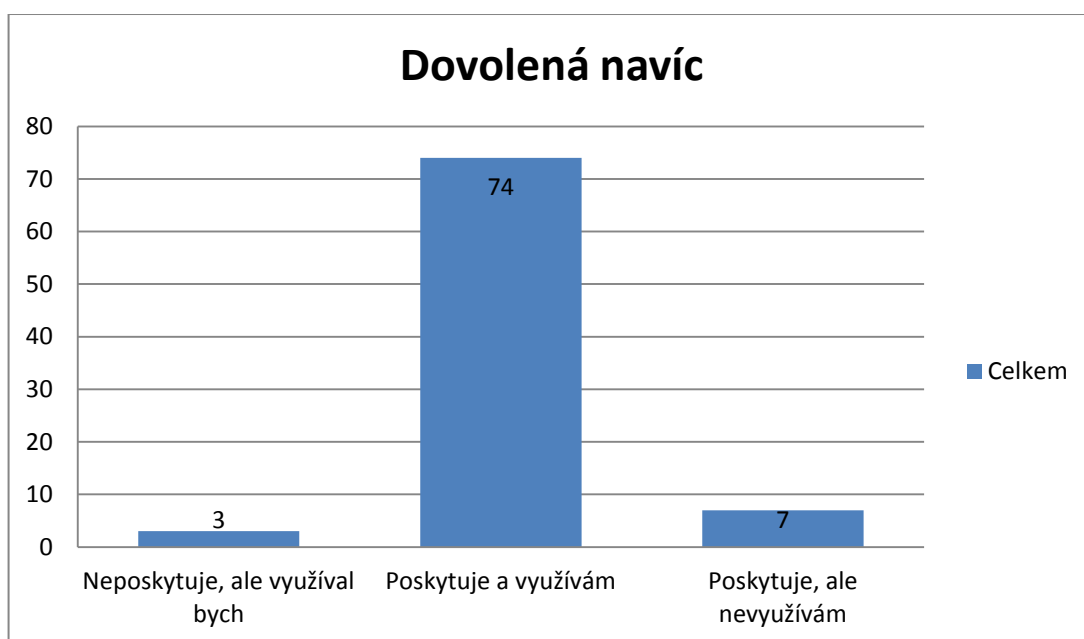
Graf 17. Spokojenost s benefity

Graf 17 hodnotí průměrnou spokojenost s benefity z pohledu THP a dělníků. Technickohospodářští pracovníci jsou se zaměstnaneckými výhodami spokojenější než dělníci, přesto však obě průměrné hodnoty spokojenosti spadají do kategorie „spíše nespokojen“. Jak již vyplývá z výše zmíněných interpretací – zaměstnanecké výhody a platové ohodnocení jsou kriticky hodnocené položky.

V následujících grafech jsou vyobrazeny jednotlivé zaměstnanecké benefity, které jsou součástí baterie otázek (otázka 9). Tyto benefity jsou uvedeny na oficiálních stránkách firmy Walmark:

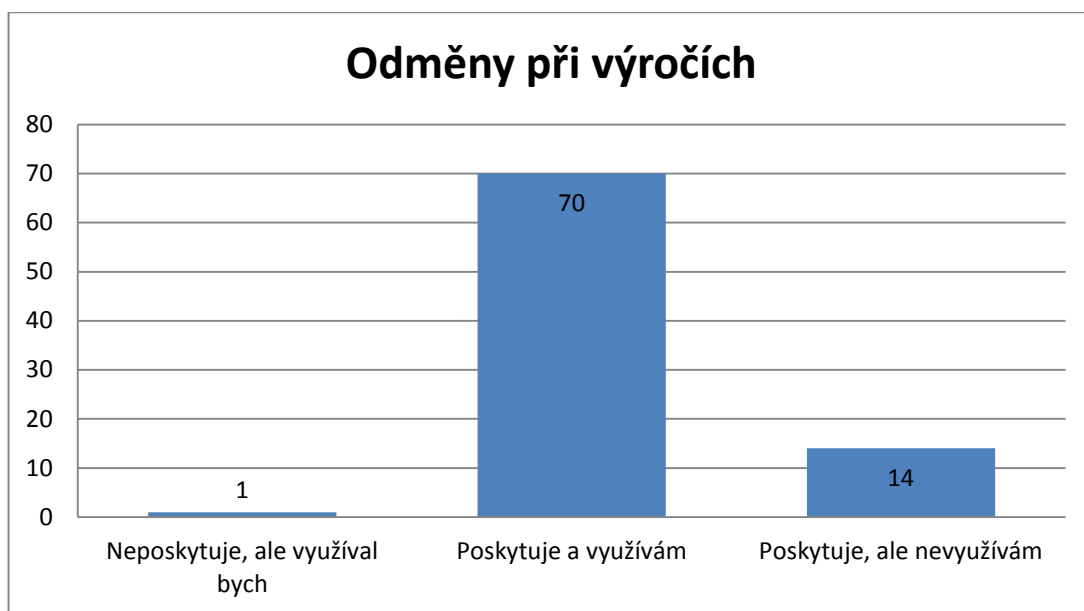
- dovolená navíc,
- odměny při životních a pracovních výročích,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- závodní stravování,
- příspěvek na stavování,
- pitný režim,
- produkty zdarma a se slevami,
- odměna za dárcovství krve.

Respondenti měli zhodnotit, zda firma uvedené firmy poskytuje a zda je oni osobně využívají.



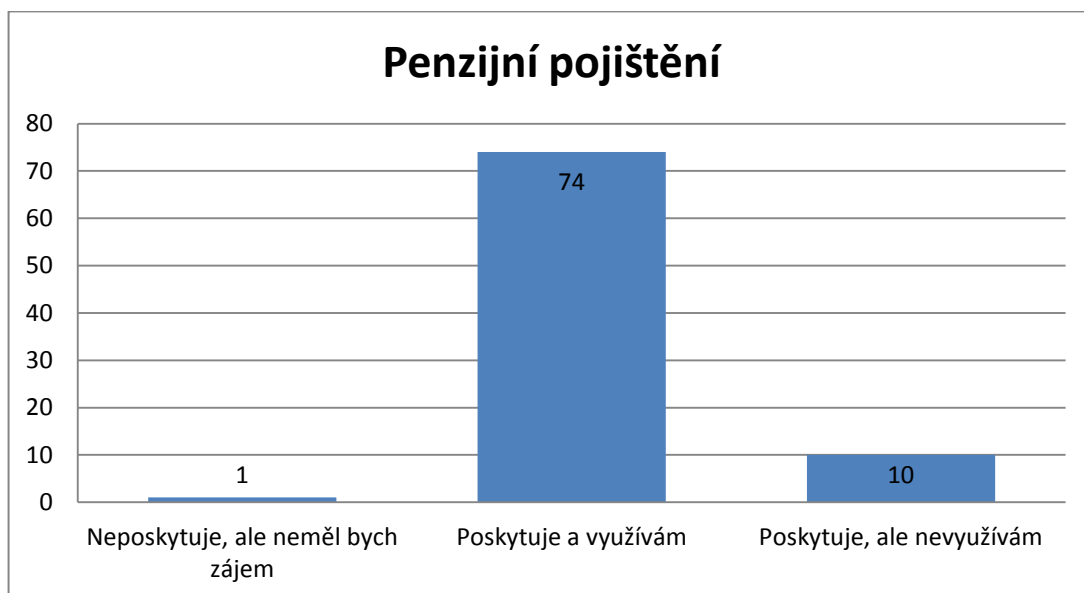
Graf 18. Benefit dovolená navíc

Tuto zaměstnaneckou výhodu využívá 74 zaměstnanců, 7 zaměstnanců je o této výhodě informováno, ale nevyžívá ji. Překvapením je, že 3 zaměstnanci o výhodě nevědí, ale chtěli by ji využívat. Také si můžeme všimnout, že celkový součet respondentů je pouze 84, což způsobilo, že 1 respondent na otázku neodpověděl. Využití této výhody zaměstnanci Walmarku je nejvyšší, celých 88 %.



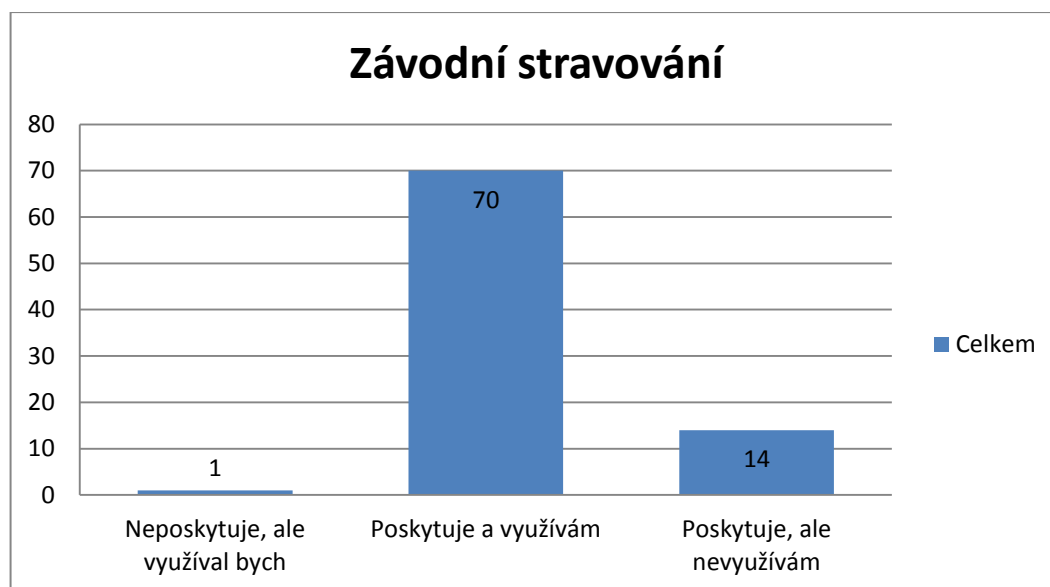
Graf 19. Benefit odměny při výročí

Odměny při pracovních jubilejích a životních výročí využívá 70 lidí, 14 zaměstnanců o poskytované výhodě ví, ale nemá potřebu ji využívat. 1 osoba by měla o výhodu zájem, ale neví, že je firmou poskytována.



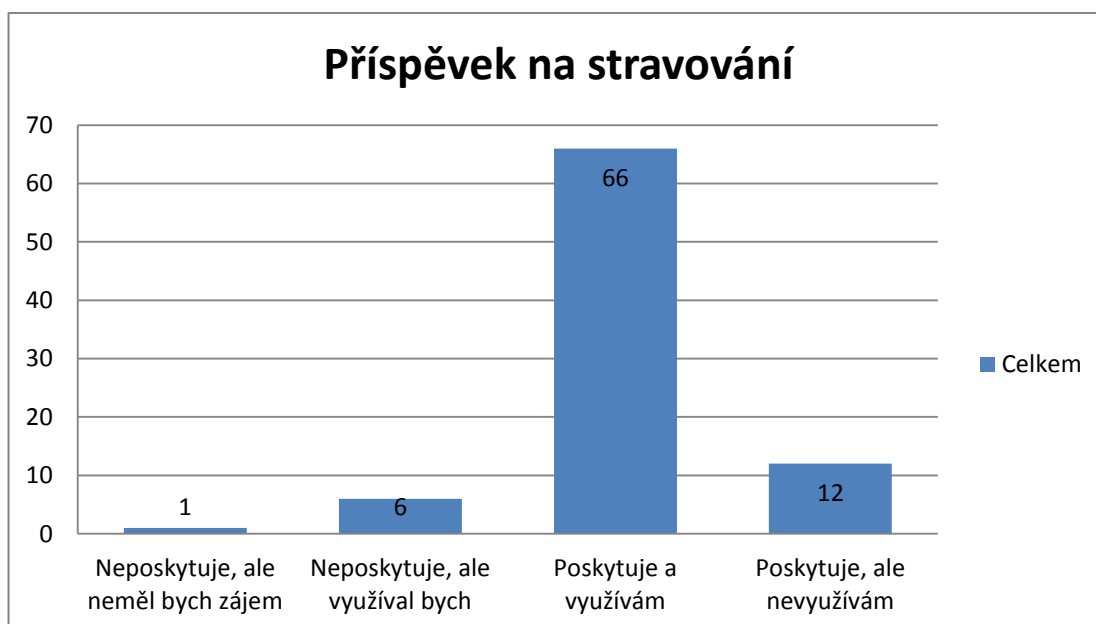
Graf 20. Benefit penzijní pojištění

Firma poskytuje příspěvek na penzijní pojištění. Tento benefit využívá 74 zaměstnanců, 10 zaměstnanců nemá o výhodu zájem a 1 pracovník o této výhodě neví, ale ani by nestál o její využívání. Využití tohoto zaměstnanckého benefitu je vysoké – 87 % z dotázaných této výhody využívá.



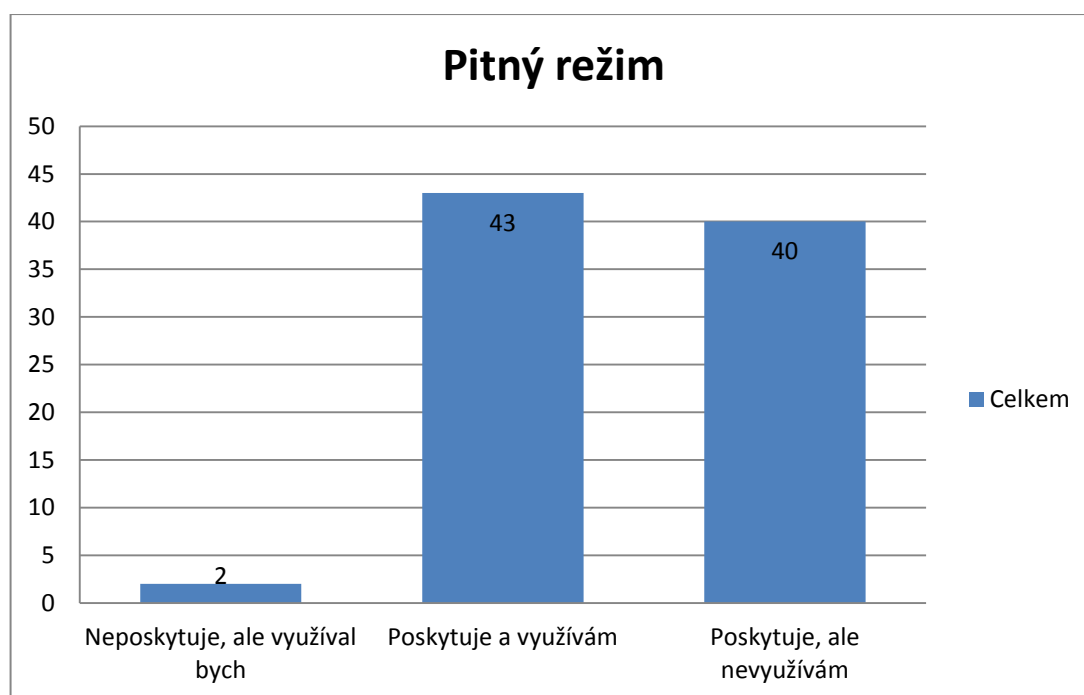
Graf 21. Závodní stravování

Závodní stravování firma poskytuje v jídelně. 70 pracovníků tuto možnost využívá, 14 se stravuje mimo jídelnu, přestože o možnosti závodního stravování ví. 1 zaměstnanec opět není o této zaměstnanecké výhodě informován. V tomto případě spíše předpokládám, že došlo k chybě při vyplňování nebo k nepochopení otázky, neboť je nesmysl, aby si nějaký zaměstnanec nevšiml závodní jídelny.



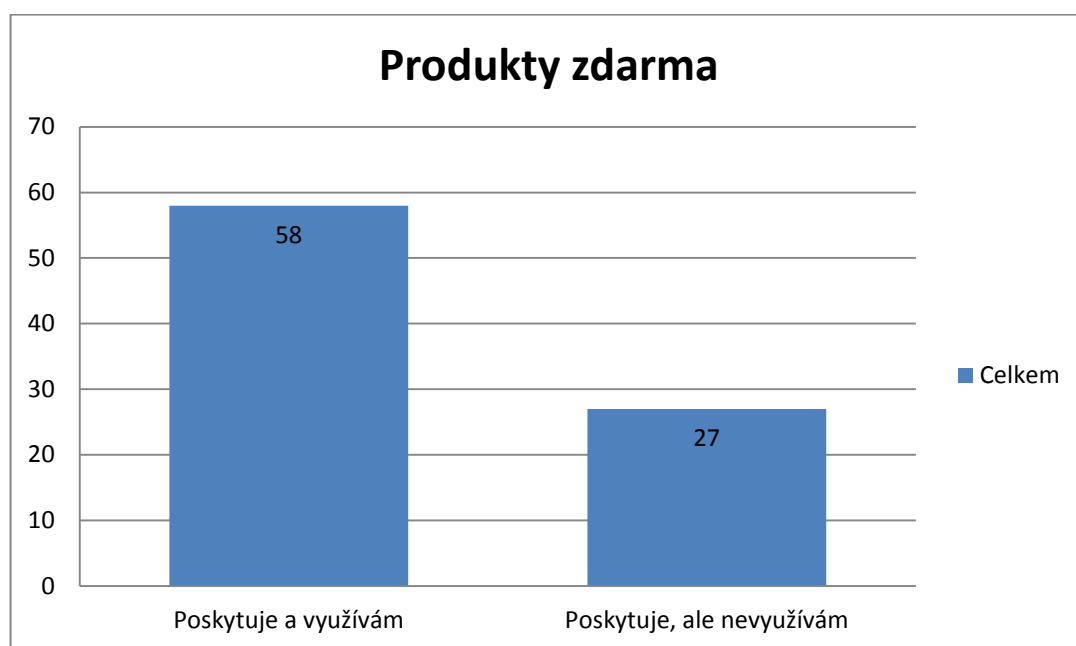
Graf 22 Benefit příspěvek na stravování

Benefit v podobě příspěvku na stravování je o něco rozporuplnější než ostatní benefity, jelikož o neposkytování této zaměstnanecké výhody neví 7 zaměstnanců, z nichž jeden o tento příspěvek nestojí a zbývajících 6 osob by ji využívalo. 12 zaměstnanců výhody nevyužívají, přestože jsou o její existenci informováni. 66 zaměstnanců tento benefit využívá.



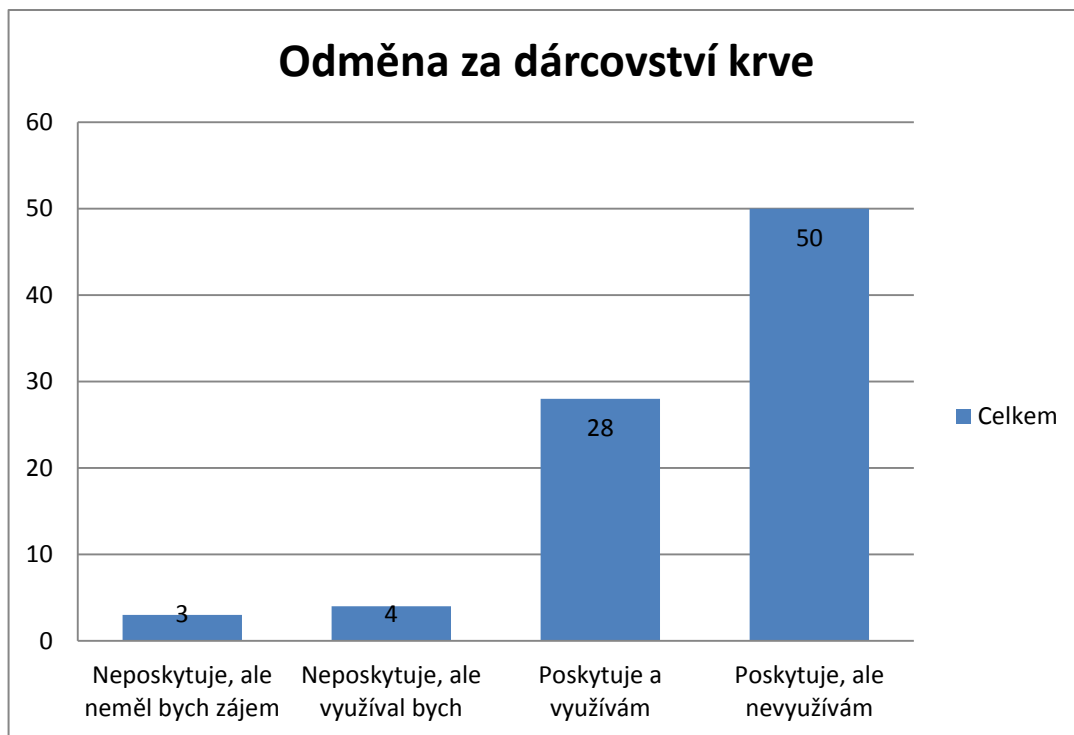
Graf 23. Benefit pitný režim

Benefit v podobě pitného režimu je dnes již běžným standardem. Doplnění tekutin během dne je součástí zdravého životního stylu, který farmaceutická firma Walmark podporuje. Proto je tento benefit celkem předpokládáný, přesto však tuto výhodu využívá pouze 50, 5 % zaměstnanců. 47, 5 % je o existenci pitného režimu ve firmě informována, ale nevyužívá ji. 2% zaměstnanců by o benefit mělo zájem, ale bohužel neví, že je firmou poskytován.



Graf 24. Benefit produkty zdarma

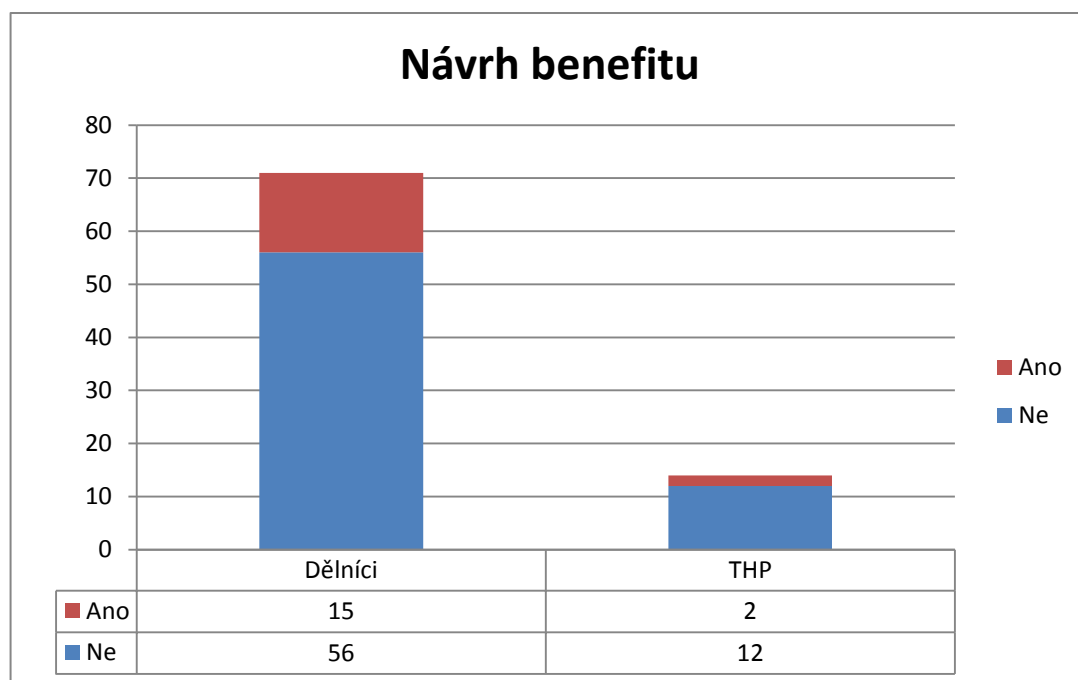
Z grafu 24 vyplývá, že všech 85 respondentů je s tímto poskytovaným benefitem obeznámeno, ale využívá jej 68 % zaměstnanců. 32 % zaměstnanců této výhody nevyužívá.



Graf 25. Benefit odměna za dárcovství krve

Odměna za dárcovství krve je také poněkud rozporuplná. 7 zaměstnanců o tomto benefitu nemá tušení, přitom by 4 z nich měli o benefit zájem. 59 % zaměstnanců, kteří o odměně ví, ji nevyžívá. Pouhých 28, tj 33% zaměstnanců tuto odměnu využívá.

Po zhodnocení povědomí zaměstnanců o jednotlivých firemních benefitech je třeba konstatovat, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o výhodách, které jim firma poskytuje.



Graf 26. Návrh benefitu

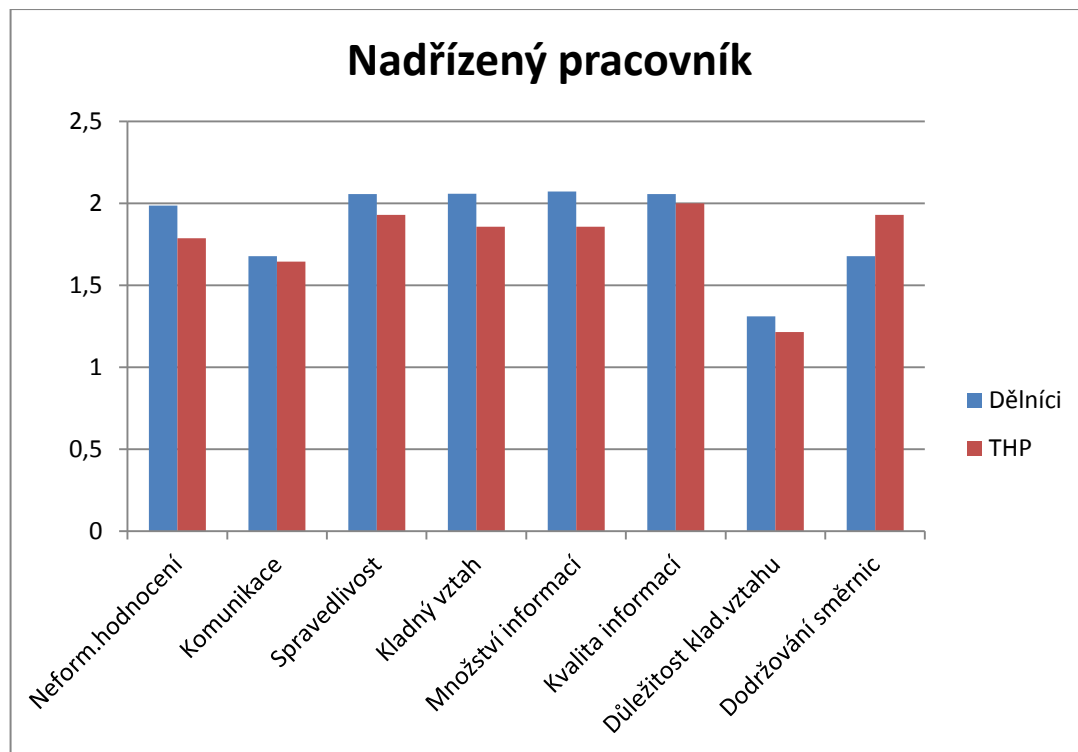
Zaměstnanci měli možnost navrhnout firemní benefit, který by ocenili, ale v nabídce poskytovaných výhod schází. Přestože firemní benefity vycházejí jako druhý nejhůře hodnocený aspekt pracovní spokojenosti, odpovědělo na tuto otevřenou otázku pouze 17 zaměstnanců – 2 THP a 15 dělníků, což znamená pouhých 20 procent.

Odpovědi ohledně návrhů benefitů se opakovaly, někteří zaměstnanci si přáli obnovení benefitů, které již Walmark nenabízí. Mezi návrhy zaměstnanců byly tyto benefity: příspěvek na rehabilitační pobyty a lázně, příspěvek na fitness, saunu, bazén, sport, relax, masáže, stravenky na odpolední směně, zavedení příspěvku na životní pojištění, zvýšení příspěvku na penzijní pojištění, poukaz do kadeřnictví (tato odpověď byla zmíněna 3x).

Zaměstnanci by si přáli obnovit den dětí (výlet organizovaný pro děti zaměstnanců) a akci Walgarden, což je firemní akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

5.6. Vztahy na pracovišti

Tento blok je zaměřen na vztahy respondentů s nařízenými pracovníky i se spolupracovníky, tedy na otázky 10 a 11, které jsou tvořeny bateriemi otázek.



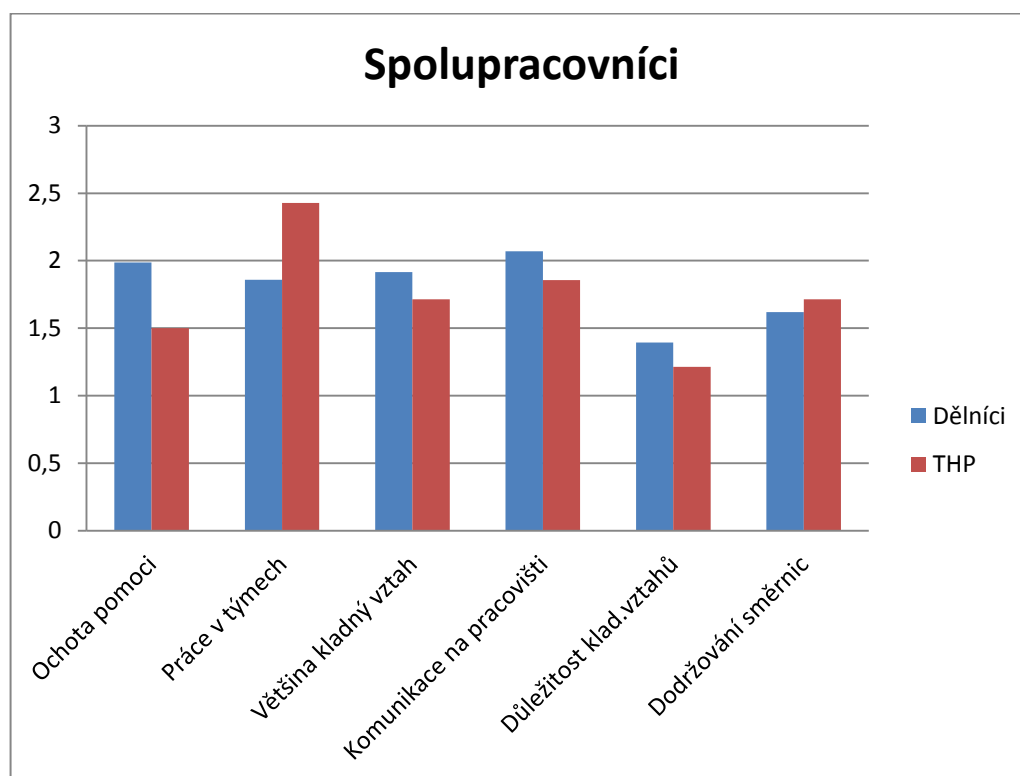
Graf 27. Vztahy s nadřízeným

Baterie otázek týkajícího nadřízeného pracovníka byla tvořena výroky, se kterými zaměstnanci mohli vyjádřit svůj souhlas nebo nesouhlas. Graf opět vyobrazuje průměrnou spokojenost pro jednotlivé pracovní pozice. Kromě posledního výroku týkajícího se dodržování směrnic jsou s nadřízeným ve všech ostatních položkách baterie otázek méně spokojeni dělníci než THP.

Spokojenost respondentů s neformálním hodnocením od svých nařízených je v dělnické profesi 2,0 a v případě THP 1,78 – obě tedy spadají do kategorie „spíše spokojen“. Spokojenost s komunikací nadřízeného má pro obě pracovní pozice hodnotu 1,6, což znamená, že zaměstnanci jsou s komunikací ze strany nadřízeného rozhodně spokojeni. Dalšími výroky se týkaly spravedlivého přístupu nadřízeného, otázkou zda má většina zaměstnanců kladný vztah k nadřízenému, a množství a kvality informací, které zaměstnanci dostávají od nadřízeného. Spokojenost s těmito čtyřmi výroky u dělnické profese překročila hranici 2,0. U THP je průměrná hodnota spokojenosti o něco nižší, avšak přesto jsou s těmito čtyřmi položkami zaměstnanci v obou zaměstnaneckých pozicích spíše spokojeni. Další výrok byl zaměřen na důležitost vztahu s nadřízeným – z průměrné hodnoty 1,25 lze dedukovat, že je pro zaměstnance ve firmě Walmark důležité mít s nadřízeným dobrý vztah. Poslední výrok se ptá, zda nadřízený jde příkladem a

dodržují směrnice. Dělníci rozhodně souhlasí, že jejich nadřízený dodržuje směrnice. THP vyjádřili, že s tímto výrokem spíše souhlasí.

Z grafu můžeme vyčíst, že pro zaměstnance je důležité mít s nadřízeným dobré vztahy. Zaměstnanci firmy Walmark jsou celkově se svým nadřízeným spíše spokojeni.



Graf 28. Vztahy se spolupracovníky

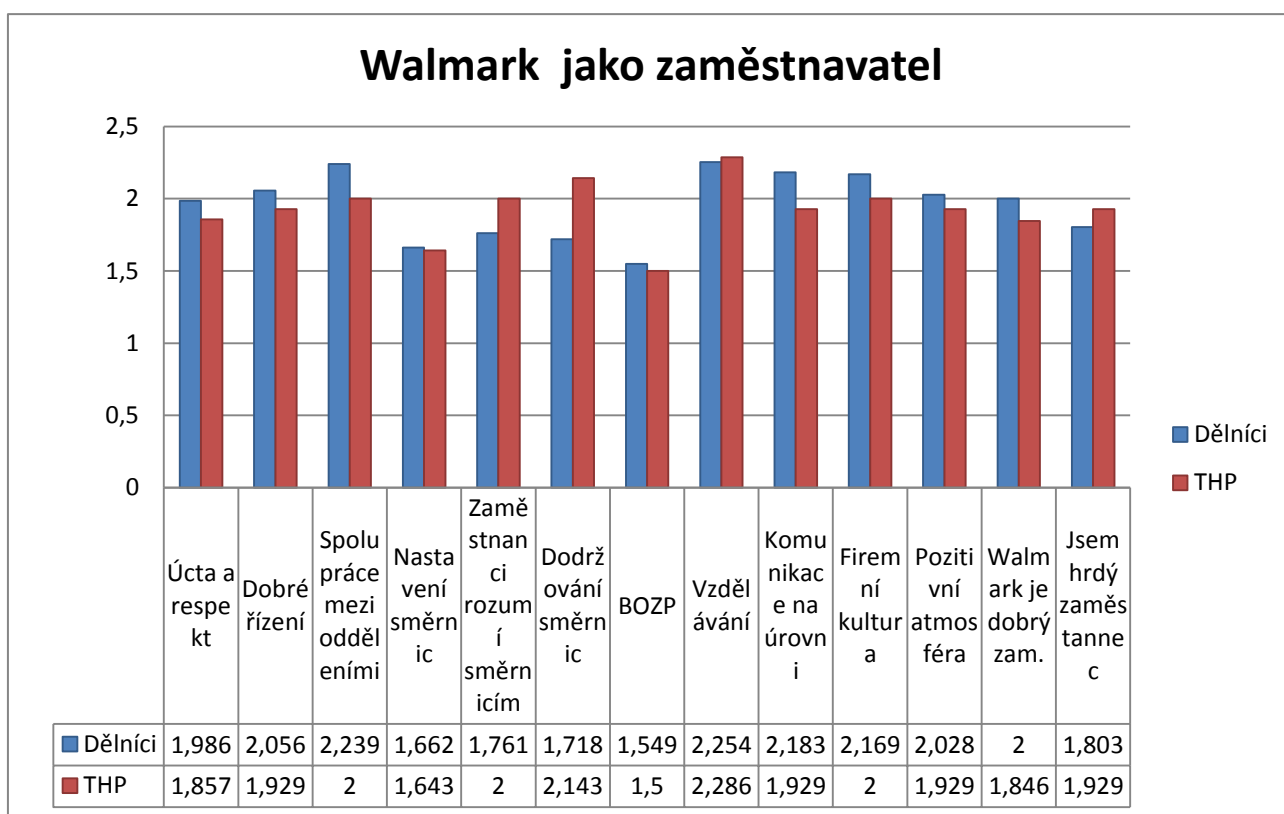
V grafu 28 jsou graficky znázorněny odpovědi na otázky týkající se vztahy s kolegy na pracovišti. Graf opět rozlišuje mezi THP a dělníky.

První otázkou v baterii bylo, zda jsou zaměstnanci ochotni si pomáhat. THP vyjadřují naprostý souhlas (hodnota 1,5), což znamená, že si na pracovišti hodně pomáhají a vycházejí si vstříc. Dělníci odpověděli, že spíše souhlasí, z čehož vyplývá, že zaměstnanci na dělnické pozici jsou méně ochotni si pomáhat na THP. Další otázka se ptá, na míru týmové práce. Jde vidět, že dělníci mají týmové úkoly častěji než THP, jejichž úkoly jsou většinou individuální, vyžadující více autonomie. S výrokem, že většina spolupracovníků má mezi sebou kladné vztahy, naprosto souhlasí THP a spíše souhlasí dělníci. Komunikace mezi spolupracovníky na pracovišti zaměstnanci hodnotí jako spíše dobrou. Z grafu vyplývá, že o něco více jsou s komunikací spokojeni THP než dělníci. Další otázka se týká důležitosti dobrých vztahů s kolegy, která byla oběma pracovními pozicemi ohodnocena jako velmi důležitá (o něco

důležitější jsou kladné vztahy na pracovišti pro THP). Poslední výrok se opět týká dodržování směrnic – tentokrát ze strany spolupracovníků. Dělníci i THP mají pocit, že s výrokem naprosto souhlasí. Dělníci jsou o dodržování směrnic většinou spolupracovníků přesvědčeni o něco více než THP.

Z grafu vyplývá, že pro zaměstnance je velice důležité mít na pracovišti kladné vztahy, což se ve firmě Walmark daří naplnit. Zaměstnanci si pomáhají, dobře komunikují, dodržují směrnice a mají mezi sebou kladné vztahy.

5.7. Walmark jako zaměstnavatel



Graf 29. Walmark jako zaměstnavatel

Graf 29 graficky znázorňuje názory respondentů na firmu Walmark jako zaměstnavatele. Walmark je pro region významným zdrojem pracovních míst, lze předpokládat, že zaměstnanci budou spokojeni. Graf je rozlišen pro THP a dělnickou pozici.

Zaměstnanci na obou pozicích spíše souhlasí, že zaměstnavatel jedná se všemi zaměstnanci s úctou a respektem bez ohledu na jejich původ či pozici. Hodnota pohybující se kolem 2 značí, že zaměstnanci souhlasí s výrokem, že firma je jako celek dobře řízena. Spolupráci mezi odděleními vnímají negativněji dělníci než THP.

Dalším tři otázky se zabývají směrnicemi. Podle obou skupin zaměstnanců jsou směrnice velmi dobře nastaveny. Se skutečností, že zaměstnanci směrnicím rozumí, více souhlasí dělníci. THP jsou v tomto ohledu kritičtější. Dodržování směrnic je také pozitivněji hodnoceno dělníky než pracovníky technickohospodářského úseku.

S výrokem, že je ve firmě dodržována bezpečnost práce a ochrana zdraví, rozhodně souhlasí THP i dělníci. Každý jiný výsledek by byl neočekávaný, jelikož Walmark jako farmaceutická firma musí dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci. Firemní vzdělávání je ohodnoceno hodnotou 2,2, což značí relativní spokojenost zaměstnanců. Průměrem je však vzdělávání nejhůře ohodnocenou položkou z baterie otázek. S firemní komunikací jsou o něco více spokojeni THP než dělníci. Tytéž výsledky vidíme u otázky týkající se spokojenosti s firemní kulturou a pozitivní atmosférou na pracovišti – zaměstnanci jsou spíše spokojeni, ale THP o něco více než dělníci.

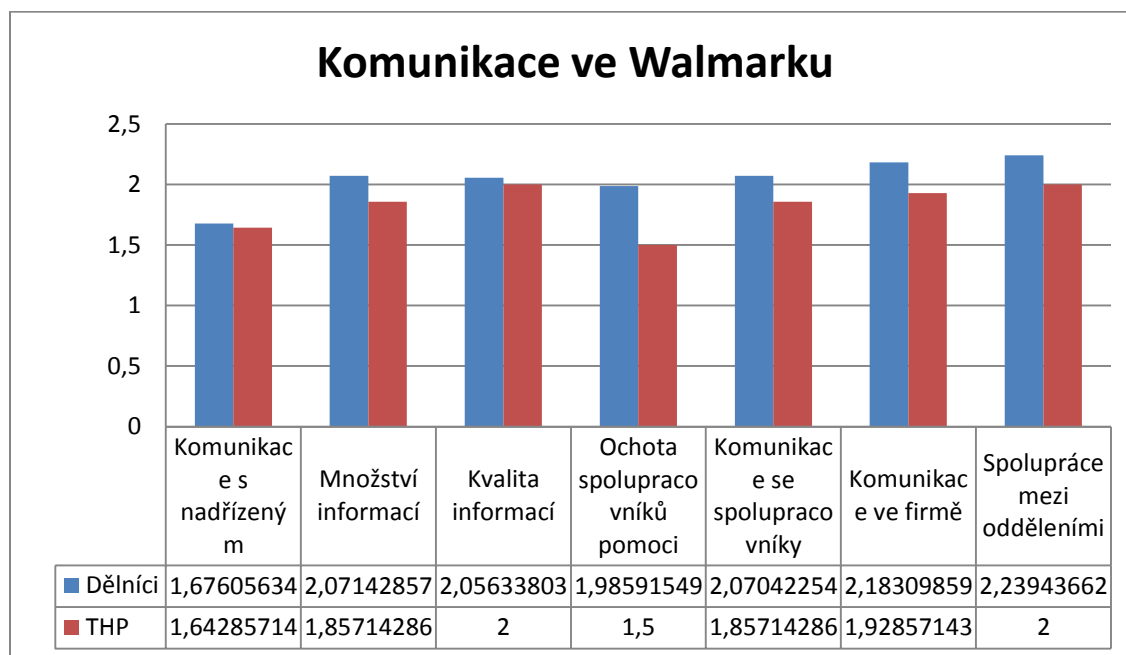
Poslední dvě otázky jsou zaměřeny na loajalitu zaměstnanců. Zaměstnanci hodnotí Walmark jako dobrého zaměstnavatele a jsou hrdí, že pro tuto firmu mohou pracovat, avšak THP by spíše doporučili Walmark jako dobrého zaměstnavatele než dělníci, ale zároveň jsou méně hrdí, že pro tuto firmu mohou pracovat.

Hodnoty	Součet odpovědí	Součet respondentů	Výsledný podíl
Doporučil bych firmu jako zaměstnavatele	166	85	1,952941176
Jsem hrdý zaměstnanec	155	85	1,823529412
Loajalita k organizaci	321	170	1,888235294

Tabulka 6. Loajalita k organizaci

V této tabulce je vypočítána loajalita k organizaci. Hodnota 1,89 značí, že firma Walmark zaměstnává „spíše loajální“ zaměstnance. Výpočet loajality se skládá z hodnocení dvou výroků, které můžeme vyčíst z tabulky.

5.8. Komunikace ve firmě



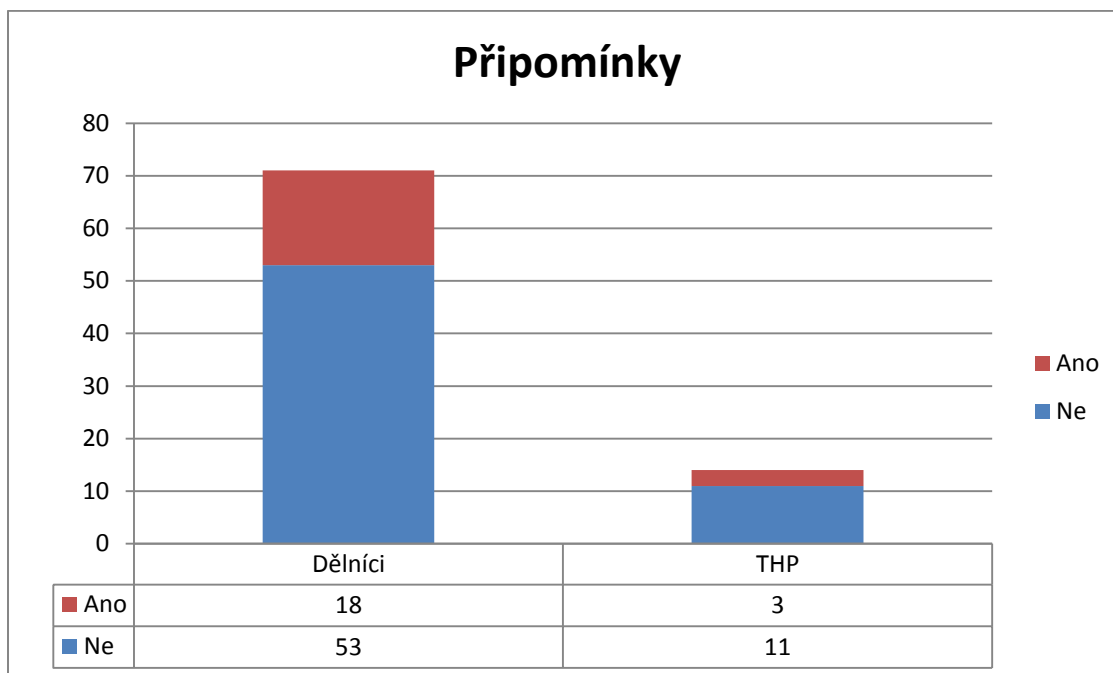
Graf 30. Komunikace ve firmě

V grafu 30 je graficky vyjádřena komunikace ve firmě. Byla vytvořena škála z průměru otázek z různých bloků. Zahrnuje komunikaci s nadřízeným, se spolupracovníky, celkovou komunikaci ve firmě, spolupráci mezi odděleními a otázku na množství a kvalitu informací. Jako ve většině grafů v tomto průzkumu je využito třídění druhého stupně pro pracovní pozice.

S komunikací s nadřízeným jsou velmi spokojeni dělníci i THP. Množství a kvalitu informací hodnotí lépe THP než dělnická profese, z čehož můžeme usuzovat, že dělníci jsou více zahlcováni informacemi, které nemusí být ve správné kvalitě. Ochota spolupracovat je vyšší u THP než u dělnické pozice, což znamená, že THP jsou více ochotni spolupracovat a pomáhat si. Komunikaci s kolegy taktéž lépe hodnotí THP než dělníci. S celkovou komunikací ve firmě i se spolupráci mezi odděleními jsou zaměstnanci firmy Walmark spíše spokojeni.

Celková průměrná spokojenost s komunikací ve firmě má pro zaměstnance na dělnické pozici hodnotu 2,1 a pro technickohospodářské pracovníky 1,8. Dá se tedy říct, že THP jsou s komunikací ve firmě spokojeni více než dělníci. Zároveň však můžeme konstatovat, že obě pracovní pozice jsou s komunikací spíše spokojené.

5.9. Připomínky



Graf 31. Připomínky

Tento graf graficky vyobrazuje počty zaměstnanců, kteří měli v závěrečné otevřené (nepovinné) otázce nějaký námět na změnu, připomínku nebo pochvalu. Z grafu vyplývá, že tuto otevřenou otázku vyplnilo celkem 21 zaměstnanců, tj. 24,7% z celkového počtu respondentů.

Některé odpovědi se opakovaly, nejčastěji bylo zmiňováno zvýšení platu a vše, co se platu týká. Byl zde návrh zavedení platových tříd, zohlednění délky pracovního poměru, prémie a další odměny vyplácené v podobě šeků, roční pravidelný růst platu.

Dále byly připomínky k organizaci práce – návrhy na možnost zkráceného pracovního úvazku, smlouva na dobu neurčitou, celoroční rovnoměrná výroba bez propouštění, snížení množství nočních směn, firma by měla přehodnotit své ambice a systém plánování.

Dále byly připomínky k benefitům, k malému množství inovací a malé reklamy.

Zaměstnanci psali také, čeho si firmě nejvíce cení. Nejčastěji oceňovali pevnou pracovní dobu, kulturní pracovní prostředí, čistotu, dobré vztahy k zaměstnancům, vycházení jim vstříc. Zaměstnanci také vnímají, že firma má dobrou pozici na trhu již dlouhou dobu, stálost a flexibilitu poptávky, známost značky na domácím i světovém trhu

5.10. Vztah mezi pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců

Ke zjištění závislosti mezi celkovou pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců k firmě bylo užito regresní a korelační analýzy. Loajalita byla vypočítána pomocí funkce „průměr“ z otázek 12)l týkající se doporučení Walmarku jako dobrého zaměstnavatele a 12)m týkající se hrdosti na zaměstnanecký poměr s touto firmou. Otázkou bylo, zda existuje mezi pracovní spokojeností pracovníků a loajalitou pracovníků. Loajalita zaměstnanců ovlivňuje firemní kulturu a vnitřní stabilitu společnosti, souvisí s vnitřní oddaností a mírou dobrovolné podřízenosti pracovníků.

Výpočty jsou provedeny v programu Microsoft Excel. Loajalita reprezentuje závisle proměnnou (y) a pracovní spokojenost nezávisle proměnnou (x). K výpočtu souřadnic lineární funkce y bylo užito statistických funkcí „INTERCEPT“ a „SLOPE“.

Výsledná lineární funkce: $y = 0,80450 + 0,60466 x$

Výpočet míry závislosti vychází ze vztahu empirických a teoretických vyrovnaných hodnot, kdy pomocí těchto hodnot můžeme konstruovat rozptyly s různou vypovídací schopností. Rozptyl v Excelu dostaneme užitím statistické funkce „SMODCH“.

- Empirický rozptyl

$$s^2_y = \frac{1}{n} \sum (y_i - \bar{y})^2$$

- Teoretický rozptyl

$$s^2_{y'} = \frac{1}{n} \sum (y'_i - \bar{y})^2$$

Závislost proměnné y na proměnné x je tím silnější, čím větší je podíl rozptylu vyrovnaných hodnot na celkovém rozptylu. Sílu závislosti je tedy možné měřit poměrem, který je nazván index determinace. Hodnoty tohoto indexu se pohybují od 0 do 1. Čím více se naměřená hodnota blíží 1, tím je závislost větší. Vzorec indexu determinace vypadá následovně:

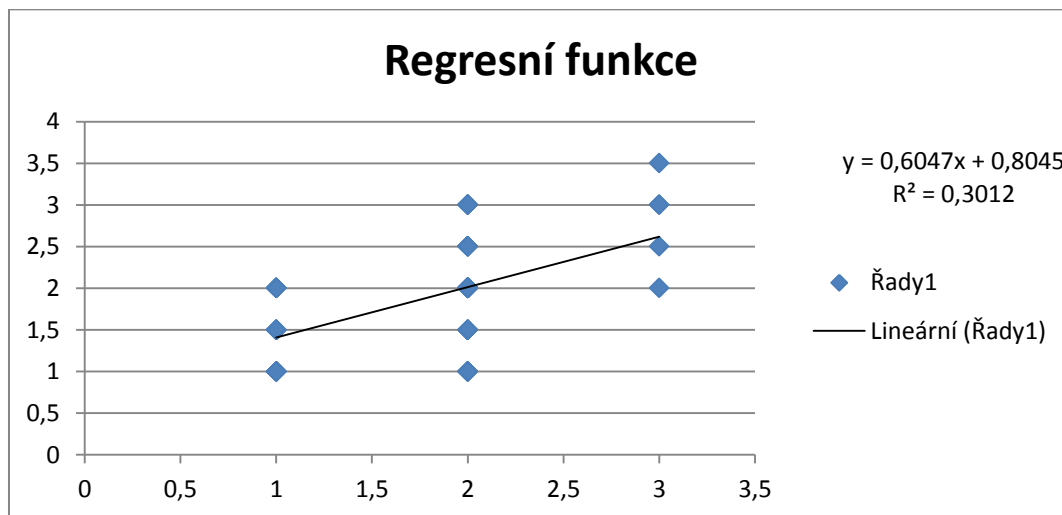
$$I_{yx}^2 = \frac{s_{y'}^2}{s_y^2} = \frac{\sum_{i=1}^n (y'_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = \frac{\sum y_i \cdot y'_i - n \cdot \bar{y}^2}{\sum y_i^2 - n \cdot \bar{y}^2}$$

V praxi se mnohdy užívá odmocnina indexu determinace, která se nazývá index korelace. Informace o těsnosti závislosti poskytuje stejné, ale má menší vypovídací schopnost. Vzorec indexu korelace zní:

$$I_{yx} = \sqrt{I_{yx}^2}$$

Naměřené hodnoty týkající se závislosti loajality zaměstnanců na jejich pracovní spokojenosti:

- Empirický rozptyl $s_y^2 = 0,5729$
- Teoretický rozptyl $s_{y'}^2 = 0,3145$
- Index determinace $I^2 = 0,3012$
- Index korelace $I = 0,5488$



Graf 32. Regresní funkce

Z výsledků vyplývá, že mezi pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců jistá závislost existuje, je však daleko nižší než by se očekávalo. To znamená, že spokojený zaměstnanec nemusí být loajální k firmě a naopak, loajální zaměstnanec nemusí být se svou prací spokojený. Graficky situaci zachycuje regresní funkce (graf 32).

6. Návrhy a doporučení

Zaměstnanci jsou důležitou součástí každého firemního dění. Jejich nespokojenost, která se může projevit na jejich výkonech, smýšlení o firmě, přístupu k práci i celkové firemní atmosféře, může ovlivnit celý chod firmy - tedy i produkci a kvalitu výrobků. Management každé firmy by měl přikládat řízení lidských zdrojů značnou důležitost a spokojenost zaměstnanců mít mezi hlavními prioritami.

Management firmy Walmark si je nepochybně vědom, že spokojení zaměstnanci jsou ekvivalentem bezproblémového provozu, což se projevilo ve všech částech výzkumu. Zaměstnanci jsou celkově „spíše spokojeni“, je třeba však zdůraznit, že hodnota 1,8 je na hranici s kategorií statisticky „velmi spokojených“ zaměstnanců.

Dle rozlišovacích údajů lze říci, že ve výrobě pracuje více žen, polovina zaměstnanců je ve věku 31-40 let a dosáhli vzdělání ukončeného výučním listem. Zaměstnaneckou populaci tvoří většinově dělnická pozice a délka pracovního poměru je z 66 % delší než 10 let.

Data byla získána dotazníkovým šetřením, které je možné rozdělit do několika samostatně vyhodnocených částí.

První částí je již zmíněná celková pracovní spokojenost, na jejíž výsledek může být management firmy hrdý, jelikož z ní vyplývá, že spokojenost ve výrobě je na vysoké úrovni.

Druhou částí je organizace práce, kdy zaměstnanci ohodnotili definování svých úkolů jako obvykle jasné, pracovní zátěž jako optimální a časovou organizaci jako spíše dobrou. Avšak dle získaných dat lze říci, že si to nemyslí všichni zaměstnanci. Někteří se cítí přetížení a časovou organizaci pracovního dne a definování cílů své práce hodnotí jako nejasné a špatně zorganizované. Každá profese má určité nároky – výroba ve farmaceutické firmě je bezpochyby zodpovědnou, náročnou a přísně kontrolovanou prací. Bylo by tedy vhodné ze strany nadřízených lépe objasňovat zaměstnancům určité kroky, které jsou nutné dosáhnoutí některých cílů. Co se týká časové organizace, bylo by vhodné rozprostřít práci na více směn, aby zaměstnanci nebyli přetěžováni. Ve firmě funguje na některých odděleních i třísměnný provoz – tam by bylo v případě velkého pracovního náporu vhodné přijmout více lidí, čímž by se snížila pracovní zátěž a časový tlak kladený na stávající zaměstnance.

Další část dat získaných z dotazníkového průzkumu je nazvána spokojenost s jednotlivými aspekty práce. V tomto bloku byla hodnocena důležitost versus spokojenost těchto jednotlivých faktorů. Z kvadrantové analýzy znázorněné pomocí modelu důležitost-spokojenost vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni téměř se všemi faktory ovlivňující jejich práci. Důležitost dělnická profese nepřikládá možnosti povýšení a možnosti firemního vzdělávání (THP přikládají těmto dvěma faktorům větší důležitost). Zároveň však s těmito aspekty nejsou spokojeni, což může být pro firmu v budoucnosti problém, jelikož vyhlídky na kariérní postup nejsou vysoké a možnosti firemního vzdělávání také nejsou propracované, což může zapříčinit odchod inteligentních a ambiciózních zaměstnanců, kteří touží po seberealizaci a rozvoj svých schopností či dovedností. Bylo by tedy na místě nabízet i zaměstnancům ve výrobě tematicky zaměřené kurzy, které by mohly v pracovním životě predikovat možnost kariérního postupu.

Nejkritičtěji však byly zaměstnanci hodnocené položky benefity a plat. Benefity byly hodnoceny příznivěji a budou blíže popsány v dalším odstavci. Otázka platu však dopadla nejhůře ze všech položek dotazníku. Průměrná spokojenost se ustálila na hodnotě 2,7, což značí, že zaměstnanci jsou s tímto aspektem spíše nespokojeni. Větší nespokojenost je na straně dělníků, ale i průměr THP ukazuje „spíše nespokojenost“. Dále je třeba zmínit, že v otázce důležitosti označili (THP i dělníci) položku platu jako nejdůležitější ze všech dalších faktorů. Platové ohodnocení je pro ně tedy nejvíce důležité, ale jsou s ním nejméně spokojeni. Z připomínek, které mohli zaměstnanci na konci dotazníků vyjádřit, byl plat nejčastěji zmiňovanou výtkou. Na jednu stranu to znamená, že zaměstnance drží ve firmě něco „víc“ než jsou peníze. Avšak peníze jsou v dnešní době velice důležité a firmě může nespokojenost v této oblasti přinést problémy (například ve formě stávky aj.). Někteří zaměstnanci navrhovali platové třídy, což je velice rozumná varianta, která pro zaměstnance znamená transparentní odměňování a také působí motivačně. Zaměstnanec ví, za jakých podmínek se může dostat na vyšší plat. Samozřejmě je třeba mít systém platových tříd propracovaný a spravedlivě nastavený, jinak by tato změna mohla mít negativní důsledky. Firma poskytuje zaměstnancům pevnou složku mzdy a dále je motivuje pohyblivou složkou mzdy závislou na výkonu zaměstnance. Je možné tedy zaměstnancům navýšit pevnou složku mzdy, jelikož pohyblivou prémie ne všichni zaměstnanci vnímají spravedlivě (jak bude vysvětleno v dalším odstavci).

Další vyhodnocený blok se zaměřuje na systém odměňování a na zaměstnanecké výhody. V souvislosti se zmíněnou nespokojeností s platovým ohodnocením je třeba zmínit, že průměrná spokojenost se spravedlností systému odměňování je na hodnotě 2,66, z čehož plyne, že většina zaměstnanců vnímá odměňování jako spíše nespravedlivé. S tím pravděpodobně souvisí pohyblivá složka platového ohodnocení, která nemusí být vnímána všemi odděleními stejně. Na některých postech je těžší splnit stanovené normy než na jiných pozicích, což mohou zaměstnanci vnímat jako nespravedlnost. Nebylo by od věci přehodnotit tento systém odměn, zvýšit pevnou část platu a stanovit přesná pravidla pohyblivé prémie pro jednotlivá oddělení.

Dalším bodem byla otázka benefitů. Spokojenost s benefity také vyšla v kategorii „spíše nespokojen“, avšak tento výsledek byl hraniční. Kromě pitného režimu a odměny za dárcovství krve, jsou poskytované benefity zaměstnanci hojně využívány. Pitný režim využívá pouze polovina zaměstnanců a odměnu za dárcovství krve pouze třetina. Zajímavé bylo, že v některých odpovědích se vyskytla jistá dezinformace a bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci o některých výhodách nevědí, ale měli by o ně zájem. Bylo to však pouze v malém procentu případů. Přesto by nebylo na škodu zaměstnance pomocí e-mailu, nástěnek nebo firemního intranetu vyrozumět o všech poskytovaných zaměstnaneckých výhodách. Zaměstnanci v připomínkách zmiňovali, že by chtěli vrátit do systému benefitů výlet organizovaný ke dni dětí a firemní akci Walgarden. Lze z toho usoudit, že systém benefitů byl v posledních letech „okleštěn“. Dále by si zaměstnanci přáli benefity v podobě poukazů za rehabilitace, relaxační a sportovní aktivity či třeba na kadeřníka. Vzhledem k různosti přání by mohlo mít u zaměstnanců úspěch zavedení tzv. cafeteria systému, kdy by mohl každý zaměstnanec sám rozhodovat, o které výhody by měl zájem a které by pro něj byly nejvýhodnější.

Další částí jsou vztahy na pracovišti, které zahrnují vztah s nařízeným pracovníkem a vztah se spolupracovníky. Z průzkumu vyplynulo, že atmosféra na pracovišti je zaměstnanci hodnocena kladně. Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací, s množstvím i kvalitou informací i vztahy na pracovišti. Součástí baterie otázek byla i otázka na důležitost a jde vidět, že zaměstnanci považují vztahy s nadřízeným i vztahy s kolegy za velmi důležité. Součástí otázek na nařízeného pracovníka i na spolupracovníky byly otázky týkající se směrnic a jejich dodržování. Tyto otázky byly zařazeny na žádost personálního oddělení. Jde vidět, že zaměstnanci hodnotí směrnice jako dobře nastavené a zároveň jako všemi dodržované.

Navazujícím blokem je Walmak jako zaměstnavatel. Walmark vyšel obecně jako spíše dobrý zaměstnavatel. Zaměstnanci jsou loajální k firmě, myslí si, že je s nimi jednáno s respektem a úctou. Nejlépe je hodnocena bezpečnost práce a nastavení směrnic, kde se zaměstnanci shodují na názoru, že jsou dobře nastaveny a dodržovány. Nejhůře je hodnocen systém vzdělávání, který byl již navržen na změnu již na začátku celé této kapitoly. Dále nedopadla dobře spolupráce mezi odděleními, z čehož je možné dedukovat, že mezi nimi existuje jistá rivalita. Pokud je spolupráce komplikovaná, bylo by třeba uspořádat meeting, kde bude nadřízeným pracovníkům i řadovým zaměstnancům vysvětlena nutnost bezproblémové spolupráce mezi odděleními. Také to může souviset se systémem odměňování, jelikož některá oddělení mohou náplň práce jiných oddělení zlehčovat nebo si závidět lepší platové ohodnocení. Ze strany managementu je důležité, aby byly tyto rozdíly eliminovány. Dále v průzkumu byla hodnocena komunikace a loajalita zaměstnanců, se kterými jsou zaměstnanci (jako s téměř všemi otázkami v průzkumu) spíše spokojeni.

Při zhodnocení uvedených slabších míst managementem firmy a případné realizaci uvedených doporučení je pravděpodobné, že by ve firmě mohlo dojít ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, která je však ve Walmarku na velice dobré úrovni již v dnešních dnech.

7. Závěr

Pracovní spokojenost zaměstnanců je důležitou součástí firemní reality. Tomuto fenoménu bylo věnováno mnoho výzkumů, jelikož je to jev složitý a velice zajímavý. Spokojení pracovníci jsou konkurenční výhodou každé firmy, prediktorem úspěchu a předpokladem správného fungování celého chodu společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zmapování pracovní spokojenosti zaměstnanců výrobního závodu firmy Walmark. Diplomová práce je členěna na několik částí.

První část se zabývá teoretickými poznatky týkající se pracovní spokojenosti, uvádí definice pracovní spokojenosti, faktory ovlivňující pracovní spokojenost, teorie pracovní motivace a metody měření pracovní spokojenosti. Dále je představena firma Walmark, ve které byl průzkum pracovní spokojenosti realizován. Společnost Walmark, a.s. je významným farmaceutickým výrobcem ve střední Evropě a pro region Třinecko je důležitým zdrojem pracovních míst.

Druhá část se zabývá analýzou pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy Walmark, popisuje metody, průběh a výsledky průzkumu. Představuje grafické interpretace získaných dat a slovní komentáře.

V třetí části jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohly v případě realizace vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců výrobního závodu a tím i zefektivnění chodu celé firmy.

Společnost Walmark si nenechává měřit spokojenost zaměstnanců externími subjekty, proto jsou získané údaje využitelné nejen pro účely této diplomové práce, ale také pro management firmy, která o výsledky pracovních postojů svých zaměstnanců průběžně projevovala zájem. Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že vedení firmy Walmark věnuje svým zaměstnancům dostatečnou pozornost, jelikož zaměstnanci vyjádřili pozitivní názory na téměř všechny aspekty týkající se práce ve společnosti. Průzkumem, který je součástí praktické části této diplomové práce, bylo potvrzeno, že hodnoty prosazované firmou Walmark nejsou pouze prázdnými hesly na papíře, ale v praxi skutečně fungujícími principy.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. KoganPage, 2014, 842 pages. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xxxii, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

HEWSTONE, Miles a Wolfgang STROEBE. *Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie*. Vyd.1. Praha: Portál, 2006, 769 s. ISBN 80-736-7092-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MATTHEWMAN, Lisa, Amanda ROSE a Angela HETHERINGTON. *Work psychology: an introduction to human behaviour in the workplace*. New York: Oxford University Press, 2009, xxxii, 388 p. ISBN 978-0-19-922751-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. Management. ISBN 80-247-0577-X.

NENADÁL, J. *Jak zvýšit výkonnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2005. 204 s. ISBN 80-02-01709-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAULÍK, K. *Učitel a pracovní spokojenost*. 1. vyd. Ostrava: Gruber TDP, 1998. 51 s. KPS FF OU, 1. ISBN 80-85624-20-6.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 230 s. ISBN 80-716-9434-7.

PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3

STEIGER, Thomas a Eric D LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 2 sv. (371 s., 368 s.). ISBN 978-80-265-0006-3.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2012, 461 p. Management (Grada). ISBN 80-246-0448-5.

Elektronické zdroje:

EALIAS, Abi; GEORGE, Jijo. *Emotional intelligence and job satisfaction: a correlational study*. [online] Research Journal of Commerce and Behavioral Science, 2012, 1.4. [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2061563

Kurzy.cz: *Obchodní rejstřík* [online]. 2014 [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/00536016/walmark-as/>

Oxford Dictionaries Online: *Definition of commitment* [online]. Oxford University Press, 2014 [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/commitment?q=commitment>

Spokojenost zaměstnanců: manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců [online]. 1.vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2007 [cit. 2014-07-02]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>. ISBN 978-80-87007-71-6.

Metody měření spokojenost zákazníka [online]. [cit. 2014-07-01]. Dostupné z: http://www.kvic.cz/aktualita/400/Metody_mereni_spokojenosti_zakaznika

Walmark - zdraví pro celou rodinu: *Vybrané projekty*. [online]. 2010 [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: http://www.walmark.eu/cz/Stranky/ocenene_projekty.aspx

Walmark - zdraví pro celou rodinu: *Společenská odpovědnost*. [online]. 2010 [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: http://www.walmark.eu/cz/Stranky/spolecenska_odpovednost.aspx

Walmark - zdraví pro celou rodinu: *Výrobní závod*. [online]. 2010 [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: http://www.walmark.eu/cz/Stranky/vyrobní_zavod.aspx

Walmark - zdraví pro celou rodinu: *Struktura*. [online]. 2010 [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: <http://www.walmark.eu/cz/Stranky/struktura.aspx>

Walmart - zdraví pro celou rodinu: *Historie společnosti*. [online]. 2010 [cit. 2014-07-03].
Dostupné z: http://www.walmart.eu/cz/Stranky/historie_spolecnosti.aspx

Walmart - zdraví pro celou rodinu: *Walmart slaví 20 let*. [online]. 2010 [cit. 2014-07-03].
Dostupné z: http://www.walmart.eu/cz/Stranky/Walmart_slav%C3%AD_20let.aspx

Walmart - zdraví pro celou rodinu: *Novým generálním ředitelem Walmartu je Jorge C. Manuel*. [online]. 2010 [cit. 2014-07-03]. Dostupné
z: <http://www.walmart.eu/cz/Stranky/Nov%C3%BDm-gener%C3%A1ln%C3%ADm-%C5%99editel%C3%A9m-Walmartu-je-Jorge-C.-Manuel.aspx>

Walmart - zdraví pro celou rodinu: *Ústředí*. [online]. 2010 [cit. 2014-07-03]. Dostupné
z: http://www.walmart.eu/cz/Stranky/kontakt_holding.aspx

Walmart - zdraví pro celou rodinu: *Za úspěchem firmy stojí její klíčoví zaměstnanci*. [online].
2010 [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: <http://www.walmart.eu/cz/Stranky/za-uspechy-firmy-stoji-klicovi-zamestnanci.aspx>

Ostatní zdroje:

Interní podnikové materiály

Seznam zkratek

MZd – Ministerstvo zdravotnictví

THP – technickohospodářský pracovník

SDP – správná distribuční praxe

SUKL – Státní ústav pro kontrolu léčiv

SVP – správná výrobní praxe

SZPI – Státní zemědělská a potravinářská inspekce

SZU – Státní zdravotnický ústav

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. 7. 2014

Lucie Horáková
.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

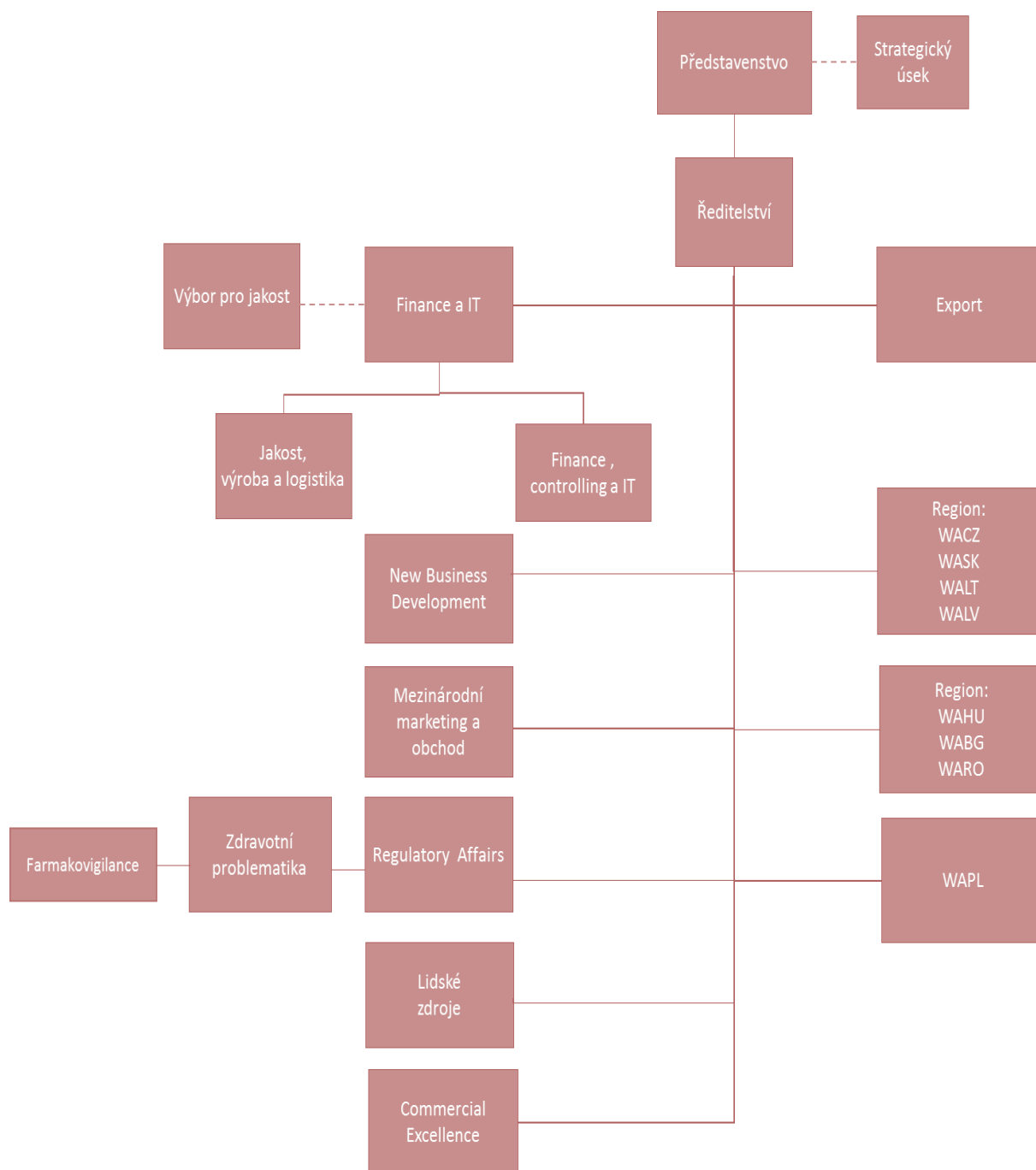
Příloha 1 Organizační struktura firmy

Příloha 2 Dotazník spokojenosti

Příloha 3 Produktové portfolio

Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura společnosti Walmark k 31.5.2014



Příloha 2

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který si klade za cíl analyzovat jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti Walmark. Data budou zpracována a vyhodnocena zcela anonymně v rámci praktické části mé diplomové práce realizované na VŠB-TU Ostrava.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku. Velice si Vašich názorů cením.

Bc. Lucie Horáková

1. Pokud zhodnotíte komplexně svůj pracovní život ve firmě – jste ve firmě Walmark spokojen?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

2. Jak hodnotíte definování cílů a úkolů, které se týkají Vaší práce?

☐ jsou vždy jasné ☐ obvykle jasné ☐ často nejasné ☐ jsou špatně definovány

3. Jak hodnotíte pracovní zátěž, kterou Vaše pozice přináší?

☐ jsem přetěžován ☐ vysoká ☐ optimální ☐ nízká

4. Jak hodnotíte časovou organizaci – máte dostatek času na kvalitní výkon své práce?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

5. Jakou důležitost přikládáte následujícím aspektům pro Váš pracovní život? (netýká se pouze firmy Walmark, ale obecně).

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Naprostě nedůležité
a) Fyzikální podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4
b) Množství práce	1	2	3	4
c) Délka pracovní doby	1	2	3	4
d) Platové ohodnocení	1	2	3	4
e) Možnost kariérního růstu (povýšení)	1	2	3	4
f) Zaměstnanecké benefity	1	2	3	4
g) Jistota zaměstnání	1	2	3	4
h) Možnosti dalšího vzdělávání ve firmě	1	2	3	4
i) Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4
j) Vztahy se spolupracovníky	1	2	3	4
k) Celková atmosféra na pracovišti	1	2	3	4
l) Firemní kultura a vize firmy	1	2	3	4

6. Jakou důležitost přikládáte následujícím aspektům pro Váš pracovní život? (netýká se pouze firmy Walmark, ale obecně).

	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
a) Fyzikální podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4
b) Množství práce	1	2	3	4
c) Délka pracovní doby	1	2	3	4
d) Platové ohodnocení	1	2	3	4
e) Možnost kariérního růstu (povýšení)	1	2	3	4
f) Zaměstnanecké benefity	1	2	3	4
g) Jistota zaměstnání	1	2	3	4
h) Možnosti dalšího vzdělávání ve firmě	1	2	3	4
i) Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4
j) Vztahy se spolupracovníky	1	2	3	4
k) Celková atmosféra na pracovišti	1	2	3	4
l) Firemní kultura a vize firmy	1	2	3	4

7. Jak je podle Vašeho názoru nastaven systém odměňování?

☐ rozhodně spravedlivě ☐ spíše spravedlivě

☐ spíše nespravedlivě ☐ rozhodně nespravedlivě

8. Jste spokojen/a s benefity, které Vám společnost Walmark poskytuje?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

9. Které zaměstnanecké benefity Vám firma poskytuje a Vy osobně je využíváte?

	Poskytuje a využívám	Poskytuje . ale nevyžívám	Neposkytuje, ale využíval bych	Neposkytuje, ale neměl bych velký zájem
a) Dovolena nad rámec 4 týdnů	1	2	3	4
b) Odměny při životních a pracovních výročích	1	2	3	4
c) Příspěvek na penzijní pojištění	1	2	3	4
d) Závodní stravování	1	2	3	4
e) Příspěvek na stravování	1	2	3	4
f) Pitný režim	1	2	3	4
h) Produkty zdarma a se slevami	1	2	3	4
i) Odměna za dárcovství krve	1	2	3	4

9.1. Máte nějaký návrh zaměstnanecké výhody, který byste ocenil/a, ale v nabídce firmy schází? (Tuto otázku nemusíte vyplňovat).

10. Jak hodnotíte vztahy s nadřízenými?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
a) Bývám nadřízeným neformálně hodnocen – dostávám kvalitní zpětnou vazbu týkající se mé práce	1	2	3	4
b) Komunikace s nadřízeným funguje bez problémů	1	2	3	4
c) Podle mého názoru má nadřízený spravedlivý přístup ke všem podřízeným	1	2	3	4
d) Většina spolupracovníků na oddělení má k nadřízenému kladný vztah	1	2	3	4
e) Jsem spokojen s množstvím informací, které dostávám od nařízeného	1	2	3	4
f) Jsem spokojen s kvalitou informací, které dostávám od nařízeného	1	2	3	4
g) Je pro mě důležité mít s nadřízeným dobré vztahy	1	2	3	4
h) Nadřízený jde příkladem a dodržuje směrnice a nařízení	1	2	3	4

11. Jak hodnotíte vztahy se svými spolupracovníky?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
a) Na pracovišti vládne přátelská atmosféra	1	2	3	4
b) Spolupracovníci jsou vždy ochotni mi pomoci	1	2	3	4
c) Často pracujeme v týmech	1	2	3	4
d) Většina spolupracovníků na oddělení mezi sebou kladné vztahy	1	2	3	4
e) Komunikace na pracovišti je bez problémů	1	2	3	4
f) Je pro mě důležité mít se spolupracovníky kladné vztahy	1	2	3	4
g) Většina spolupracovníků dodržuje stanovené předpisy a směrnice	1	2	3	4

12. Zde prosím odpovězte, jak vnímáte společnost Walmark jako zaměstnavatele.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
a) Společnost Walmark jedná se zaměstnanci s úctou a respektem bez ohledu na pozici, kterou ve firmě zastávají	1	2	3	4
b) Společnost je jako celek dobře řízena	1	2	3	4
c) Spolupráce mezi jednotlivými odděleními je bezproblémová	1	2	3	4
d) Ve firmě jsou dobře a jasně nastaveny směrnice a předpisy	1	2	3	4
e) Zaměstnanci směrnicím rozumí (což znamená, že směrnice nejsou zbytečně složité, rozsáhlé a nesrozumitelné)	1	2	3	4
f) Tyto směrnice jsou dodržovány všemi zaměstnanci	1	2	3	4
g) Ve firmě je dodržována bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při výkonu práce	1	2	3	4
h) Ve společnosti je dobře nastavený systém vzdělávání a zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
i) Ve firmě je komunikace na dobré úrovni	1	2	3	4
j) Firma Walmark dbá na firemní kulturu	1	2	3	4
k) Na pracovišti ve firmě Walmark vládne převážně pozitivní atmosféra	1	2	3	4
l) Společnost Walmark bych doporučil jak dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4
m) Jsem hrdý/hrdá , že pro tuto firmu pracuji	1	2	3	4

13. Vaše pohlaví

☐ muž ☐ žena

14. Váš věk

☐ do 20 let

☐ 21 - 30 let

☐ 31 - 40 let

☐ 41 – 50 let

☐ 51 a více let

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ Základní

☐ Učební obor bez maturity

☐ Střední vzdělání s maturitou

☐ Vyšší odborné

☐ Vysokoškolské

16. Jak dlouho pracujete ve společnosti Walmark?

☐ méně než 1 rok

☐ 1-3 roky

☐ 4-6 let

☐ 7-9 let

☐ více než 10 let

17. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

☐ Technicko-hospodářský pracovník

☐ Dělník

18. Zde je prostor pro Vaše náměty a připomínky (nepovinné).

Můžete uvést změny, které by podle Vašeho názoru měla firma Walmark udělat?

1. _____
2. _____
3. _____

Zde můžete uvést věci, kterých si na firmě nejvíce ceníte:

1. _____
2. _____
3. _____

Příloha 3 Abecední seznam produktů společnosti Walmark, a.s.

Acidophilus (Doplněk stravy) - obsahuje bakteriální kultury *Lactobacillus acidophilus*

Acneon (Doplněk stravy) - cesta ke zdravé a krásné pokožce

Anabolic Booster XXL (Doplněk stravy) - vhodné pro sportovce

Antioxidant (Doplněk stravy) - kombinace Selenu a vitamínu A, C, E

ArthroStop Chondro 1600 (Doplněk stravy)

ArthroStop krém (Kosmetický přípravek) - k masáži všech kloubů

Bellasin 40+ (Doplněk stravy) - s guaranou a zeleným čajem pro spalování tuků

Benosen (Doplněk stravy) - pro klidný spánek a svěží ráno.

Beta karoten 10 000 I.U. (Doplněk stravy) – důležitý provitamin A

Beta karoten 6 mg (Doplněk stravy)

Beta karoten PLUS (Doplněk stravy) - s biotinem a selenem

Biotin (Doplněk stravy) - zdravá kůže, krásné vlasy

Biotin 300 µg (Doplněk stravy)

B-komplex (Doplněk stravy) - vitaminy B pro energii a vitalitu

B-komplex + vitamin C s ovocnou příchutí (Doplněk stravy)

CalciCube (Doplněk stravy) - lahodné žvýkací karamelky

Calcium 500 mg Pharmavit (Volně prodejný lék) - šumivé tablety s obsahem vápníku

Céčko 100 mg (Doplněk stravy) - vitamin C pro imunitní systém

CEM-M Hello Kitty tablety (Doplněk stravy) - multivitamin pro děti

CEM-M Spider-Man tablety (Doplněk stravy) - multivitamin pro děti

Coenzyme Q10 (Doplněk stravy) - energie pro celé tělo

Confit ENERGY pastilky s karnitinem (Doplněk stravy) s višňovou příchutí

Confit pastilky s guaranou (Doplněk stravy) s příchutí černého rybízu

Confit pastilky s Multivitaminem (Doplněk stravy) s malinovou příchutí

CreaShock (Doplněk stravy) - vhodné pro sportovce, se sladidlem

Creatine Monohydrate (Doplněk stravy) – vhodné pro sportovce

Česnek Alicin 1000 mg (Doplněk stravy) - vysoce koncentrovaný olejový extrakt

Decolen pro ženy (Doplněk stravy) - pro zdraví ženského poprsí díky lignanům ze lnu

Degasin (Zdravotnický prostředek) - zabraňuje nadýmání a plynatosti

Denoxinal (Doplněk stravy) – intenzivní detoxikační kúra díky extraktu z chlorelly

Dialevel (Doplněk stravy) - pro podporu zdravé hladiny cukru v krvi

Dýně (Doplněk stravy) - olej z dýňových semen

Echiňácci (Doplněk stravy)

EPA rybí olej (Doplněk stravy)

Feminine Support (Doplněk stravy)

Folixil pro muže (Doplněk stravy) - pro podporu přirozeného růstu vlasů

Guarana Energy (Doplněk stravy) - s kofeinem a taurinem

Hair Booster (Doplněk stravy) - minerály měď a zinek pro zdravě vypadající vlasy

Hlíva ústřičná FORTE (Doplněk stravy) - silný extrakt se selenem a zinkem

Hlíva ústřičná PLUS (Doplněk stravy) s rakytníkem a Echinaceou

Hlíva ústřičná PLUS + Laktobacily (Doplněk stravy)

Hlíva ústřičná Premium (Doplněk stravy)

Hlíva ústřičná pro děti (Doplněk stravy) - ovocná příchut'

Hořčík 200 mg (Doplněk stravy) - velmi důležitý základní prvek

Hořčík 250 mg (Doplněk stravy) - pro správnou funkci nervové soustavy!

Hořčík 500 mg (Doplněk stravy) - pro správnou funkci nervové soustavy!

Chlorella Japan FORTE (Doplněk stravy)

Chróm FORTE (Doplněk stravy)

ImunActiv (Doplněk stravy)

Konopný gel (Kosmetický přípravek) - k masáži kůže v oblasti kloubů.

Konopný krém (Kosmetický přípravek) - při kožních problémech

Laktobacily FORTE (Doplněk stravy) - nový moderní přípravek s fruktooligosacharidy

Lecithin (Doplněk stravy) - přírodní extrakt ze sóje

Lecithin s resveratrolem (Doplněk stravy) - extrakt z vinné révy

Liderin (Doplněk stravy) - leader in erection, pro muže

Lipoxal Xtreme II (Doplněk stravy) - pro spalování tuků

Livinorm (Doplněk stravy) - pro správnou funkci jater

Lutein 20 mg Forte (Doplněk stravy)

Lutein FORTE 20 mg (Doplněk stravy) - vitamin A a zinek přispívají k udržení normálního zraku

Mabelle (Doplněk stravy) - jetel luční a len setý pro úlevu v období klimakteria

Magnesium + B6 (Doplněk stravy) - hořčík pro nervový a svalový systém, pro zdravé kosti a zuby.

Magnesium 250 mg Pharmavit (Volně prodejný lék) - šumivé tablety s obsahem hořčíku

Manchurian Ginseng 250 mg (Doplněk stravy) - ženšen pro životní vitalitu a svěžest!

Mart'anci Gummi s BoneActive (Doplněk stravy) - vitaminy a minerály pro děti s ovocnou příchutí

Mart'anci Gummi s echinaceou (Doplněk stravy) - vitaminy pro děti s extraktem z Echinacea

Mart'anci s Imunactivem (Doplněk stravy) - multivitamin a multiminerál pro děti s ovocnou příchutí

Mart'anci s Inulinem (Doplněk stravy) - multivitamin a multiminerál pro děti

Mart'anci sirup (Doplněk stravy) - multivitaminový sirup pro děti s pomerančovou příchutí

Mart'anci Sirup Omega 3 (Doplněk stravy) - pro zdravý růst a vývoj dětí

Mega Lecithin 1325mg (Doplněk stravy) - přírodní extrakt ze sóje

Mega Lecithin FORTE 1325 mg (Doplněk stravy) - čistý lecithin v silné formě

Megacéčko 600 mg (Doplněk stravy)

MegaCéčko LONG EFFECT (Doplněk stravy) - vitamin C s postupným uvolňováním

MemoPlus (Doplněk stravy) s Ginkgo bilobou pro stimulaci paměti, koncentrace a činnosti mozku

OmegaPrim (Doplněk stravy) - optimální kombinace Omega 3, Koenzymu Q10 a Selenu

OptiTensin (Doplněk stravy) - extrakt z olivového listí pomáhá udržovat správnou hladinu krevního tlaku

Prostenal PERFECT COMPLEX (Doplněk stravy) pro péči o prostatu

Prubeven 750 mg potahované tablety (Volně prodejný lék) - první lék od Proenzi

Pupalka dvouletá (Doplněk stravy) - obsahuje omega mastné kyseliny

Pupalka dvouletá + vitamin E (Doplněk stravy) - pro pohodlí během menstruace

Pupalka dvouletá FORTE (Doplněk stravy) - pro pohodlí během menstruace

Reghaar - vlasový aktivátor (Kosmetický přípravek)

Reghaar - vlasový stimulátor (Doplněk stravy)

Reghaar - vlasový šampón proti lupům (Kosmetický přípravek)

Royal Jelly Bio 500mg Junior (Doplněk stravy) - šampon pro děti

Rutin 50 mg (Doplněk stravy) - pro zdravé žíly a cévy

Rutin 50mg (Doplněk stravy) - pro zdravé žíly a cévy

Santoin ústní voda (Kosmetický přípravek) - s příznivým účinkem při parodontóze

Santoin zubní pasta (Kosmetický přípravek) - s účinkem při parodontóze

Selen (Doplněk stravy)

Selen 100 mcg (Doplněk stravy) - ochrana před volnými radikály ve zvýšené dávce

Selezin ACE (Doplněk stravy) - unikátní kombinace antioxidantů (Se, Zn, C a E)

Septofort 2mg (Volně prodejný lék) - proti bolesti v krku

Spektrum 50+ (Doplněk stravy) - multivitaminový a multiminerální přípravek nové generace. S ženšenem pro aktivní život po padesátce.

Spektrum Energy (Doplněk stravy) - multivitamin a multiminerál nové generace.

Spektrum Gummies 50+ (Doplněk stravy) - multivitamin pro aktivní život po padesátce

Spektrum Gummies Imunita (Doplněk stravy) - multivitamin s Echinaceou pro podporu imunity

Spektrum Imunactiv (Doplněk stravy) – s vitamínem C a zinkem pro posílení imunity.

Stopex 30mg tablety (Volně prodejný lék) - k léčbě suchého a dráždivého kašle

Stopex Junior 15mg tablety (Volně prodejný lék) - k léčbě suchého a dráždivého kašle. Pro děti již od 6 let.

StresVit (Doplněk stravy) - podpora pro váš nervový systém s vitamínem B1

Tammex family (Zdravotnický prostředek) - zastavuje a léčí průjem různého původu

Tammex family plus (Zdravotnický prostředek) - zastavuje a léčí průjem různého původu

Urinal (Doplněk stravy) - pro dlouhodobou péči o močové cesty

Urinal Akut (Doplněk stravy) - první pomoc při akutních potížích močových cest se zlatobýlem obecným

Urinal Sirup (Doplněk stravy) - chutný sirup z čistého výtažku z přírodních brusinek

Vápník - Hořčík - Zinek FORTE (Doplněk stravy)

Vápník-Hořčík-Zinek + vitamin D (Doplněk stravy) - pro silné kosti

Varixinal (Doplněk stravy) - úleva při pocitech těžkých nohou díky extraktu z koňského kaštanu

Varixinal gel (Kosmetický přípravek) - unikátní kombinace látek pro posílení žilních stěn

Viaderm Complete (Doplněk stravy) - kompletní péče o Vaši krásu

Viaderm Hair Perfect (Doplněk stravy) - obohaceno biotinem pro udržení kvality vlasů

Vitamin A (Doplněk stravy) - pro podporu zraku a imunity

Vitamin A+D (Doplněk stravy) - vitamin D pro udržování správné stavby kostí a zubů!

Vitamin A pro podporu správného vidění a zdravou pokožku

Vitamin A+D (Doplněk stravy) - dva důležité vitaminy A a D rozpustné v tucích

Vitamin B12 (Doplněk stravy) - pro podporu krve tvorby

Vitamin C Acerola 500mg (Doplněk stravy) - bohatý zdroj vitaminu C

Vitamin D3 (Doplněk stravy) - tablety s ovocnou příchutí

Vitamin E 100 I.U. (Doplněk stravy) - ochrana buněk před volnými radikály

Zinek (Doplněk stravy) - imunitní systém, zdravá kůže

Zinek Forte (Doplněk stravy) - zvýšená dávka 25 mg zinku pro Váš imunitní systém

Železo Plus (Doplněk stravy) - s vitaminem C pro lepší vstřebávání železa. Vhodný pro dárce krve.

Ženšen korejský (Doplněk stravy) - osvědčený elixír pro vitalitu

Žraločí chrupavka (Doplněk stravy) - přírodní chrupavka z moře